

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE RETENCIÓN, EN EL PUESTO DE RECEPTOR PAGADOR DE UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA DE GUATEMALA.**



LICENCIADO ERWIN ANTONIO PINEDA DONIS

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE RETENCIÓN, EN EL PUESTO DE RECEPTOR PAGADOR DE UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA DE GUATEMALA.**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ARTES 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 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

DOCENTE: LIC. MSc. JUAN CARLOS LEMUS

AUTOR: ERWIN ANTONIO PINEDA DONIS

Guatemala, octubre de 2021

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. Judith Morales
Evaluador: Msc. María Elena Rocha

ACTA/EP No. **05046****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-024-JPFS-2021**

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 infrascritos miembros de la mesa evaluadora, **el 23 de Octubre**, a las **15:30 - 16:00** horas para practicar el **EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II**, Licenciada **Erwin Antonio Pineda Donis** carné No. **201120722** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación 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.

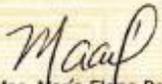
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **PROGRAMA DE RETENCIÓN, EN EL PUESTO DE RECEPTOR PAGADOR DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DE GUATEMALA.**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue **aprobada** con una nota promedio **75** de puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace la siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los próximos cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 23 de Octubre del año dos mil veintiuno.



Dr. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. María Elena Rocha
Evaluador



Msc. Judith Morales
Evaluador



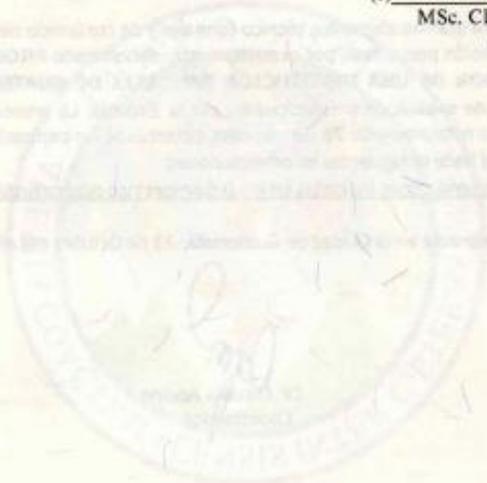
Licda. Erwin Antonio Pineda Donis
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Erwin Antonio Pineda Donis**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

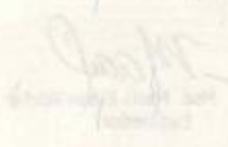
Guatemala, 30 de octubre de 2021.

(f) 
MSc. Claudia Aquino Garcia
Coordinador









ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Por regalarme el don de la vida, por todo su amor, por bendecirme cada día y por no abandonarme ni un solo momento.
- A mi padre: Por su incondicional apoyo, por sus consejos y por estar presente en mi vida.
- A mi madre: Por siempre estar al pendiente de mí, por dedicarme su tiempo y su cariño, y por motivarme cada día.
- A mis hermanas: Por su cariño y por apoyarme en todos mis proyectos.
- A mis compañeras: Por su paciencia, todo su apoyo y compromiso a lo largo de este ciclo, y por hacerlo divertido e inolvidable.
- A mis docentes: Por su apoyo, paciencia y por su esfuerzo para lograr en mí una educación a de calidad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Donde fui formado como profesional, para mí es la mejor del mundo, con reconocimiento especial para la Facultad de Ciencias Económicas.

Contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Administración de Recursos Humanos	5
2.1.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	6
2.1.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos	7
2.2 Subsistemas de Recursos Humanos	8
2.2.1 Planeación de Personal	9
2.2.2 Objetivos de la Planeación de Personal	10
2.2.3 Importancia de la planeación de personal	11
2.3 Rotación de personal.....	11
2.3.1 Índice de Rotación de Personal	12
2.3.2 Factores que originan la Rotación de Personal.....	14
2.3.3 Entrevista de separación o de salida.....	15
2.3.4 Costos y efectos de la Rotación de Personal.....	16
2.4 Retención de personal.....	21
3. METODOLOGÍA.....	23
3.1 Definición del problema	23
3.1.1 Especificación del problema.....	23
3.1.2 Unidad de Análisis	24
3.1.3 Delimitación geográfica	24
3.1.4 Delimitación temporal.....	24
3.1.5 Participantes.....	24
3.2 Objetivos	25
3.2.1 Objetivo general.....	25
3.2.2 Objetivos específicos	25
3.3 Método, técnicas e instrumentos.....	25
3.3.1 Método.....	26
3.3.2 Técnicas.....	26
3.3.2.1 Entrevista	26
3.3.2.2 Revisión documental.....	27

3.3.3 Instrumentos.....	27
3.3.4 Población.....	28
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1 Presentación y análisis de resultados.....	30
4.1.1 Determinación de los factores con mayor impacto en la rotación de personal	30
4.2 Discusión de resultados	50
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
E-GRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	61
ÍNDICE DE FIGURAS.....	110

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca, cuyo giro de negocio es de naturaleza financiera, específicamente del sector bancario, la cual se dedica a prestar servicios tales como, otorgamiento de préstamos, tarjetas de crédito, operaciones de comercio exterior, manejo de cuentas de depósitos, compra y venta de divisas, entre muchos otros servicios de esa índole, la misma está conformada por dos sedes de oficinas administrativas, ambas ubicadas en el departamento de Guatemala, y 168 sucursales en el territorio nacional. Desde el año 2018 a la actualidad, la empresa ha presentado un incremento en la rotación de personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, cuyo porcentaje representa un 46% del total de empleados a nivel general, lo que repercute en gastos innecesarios en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, asimismo, en la baja eficiencia de los procesos de servicio a los clientes en las sucursales, por la falta de experiencia del personal de nuevo ingreso.

El presente trabajo profesional de graduación, fue iniciado con una revisión bibliográfica que permitió identificar las fases necesarias para abordar la problemática: determinación de los principales factores que originan la rotación de personal en el puesto analizado, establecimiento de objetivos específicos, selección del método a utilizar y sistema para su implementación, implantación y evaluación. Durante el diagnóstico, se utilizó el método mixto, en donde se buscó encontrar un consenso entre datos cuantitativos y cualitativos, a través de las opiniones del equipo administrativo de Recursos Humanos, jefes de sucursal y datos históricos obtenidos de las entrevistas de salida de las personas que ocuparon el puesto de Receptor Pagador en el periodo estudiado.

Considerando los resultados obtenidos en el estudio, se logró identificar los principales factores que ocasionan la rotación de personal en el puesto analizado, siendo éstos, liderazgo inadecuado por parte de los jefes de sucursal, falta de oportunidades de crecimiento e inconformidad con los resultados en las evaluaciones de desempeño, y otras de menor impacto, por lo cual fue necesario diseñar un programa de retención, para disminuir el índice de rotación en el puesto.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones buscan un posicionamiento líder en el mercado en el que se desempeñan, para lo cual se encuentran en constante búsqueda de metodologías y herramientas que contribuyan a ese fin, por lo que es de suma importancia que, dentro de esa búsqueda de mejoras a sus procesos, se considere como vital la gestión adecuada del factor humano, buscando de manera constante estrategias que ayuden a mantener trabajadores competentes y motivados, puesto que son las personas con sus competencias particulares las que representan ventajas competitivas que diferencian a una empresa de otras que manejan el mismo giro de negocio.

La rotación de personal en niveles altos, es un factor que perjudica a toda empresa en sus operaciones, en su rentabilidad y en su imagen corporativa, puesto que representa aspectos negativos, como altos costos en procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, asimismo, baja productividad en los procesos de producción y/o servicios que se ofrecen, considerando que existe una curva de aprendizaje para que los empleados de nuevo ingreso logren alcanzar los estándares de calidad en cuanto al desempeño de los puestos para los que son contratados, además, a nivel de imagen corporativa, una alta rotación puede poner en desventaja a las organizaciones, creando una percepción de un lugar no adecuado para laborar en la oferta laboral, asimismo, una mala percepción de inseguridad en sus clientes para adquirir sus servicios o comprar sus productos.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo, diseñar un programa de retención de personal, que contribuya a disminuir el índice de rotación de la empresa objeto de estudio, en el puesto de Receptor Pagador, abordando los principales factores que originan la alta rotación y definiendo estrategias para lograr mejorar los procesos internos relacionados con los mismos, para mejorar la eficiencia, disminuir costos, incrementar la rentabilidad y mantener una imagen corporativa adecuada. Por lo que se abordará de la siguiente manera cada capítulo que se trabajó para alcanzar el objetivo.

El primer capítulo, muestra los antecedentes históricos relacionados con la rotación y retención de personal, y la forma como distintos autores nacionales e internacionales han abordado el tema central del presente trabajo de graduación, asimismo, cuenta con una descripción general del mercado en el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico en el que se presentan los fundamentos teóricos, concepciones y enfoques de la provisión de personal, bajo el tema central de rotación y retención de talentos, en sus distintas modalidades, las cuales tendrán diversas perspectivas, de acuerdo con el autor que aborda el tema, las etapas seleccionadas para el presente trabajo de graduación son: determinación de factores que originan la alta rotación de personas, definición de estrategias para mejorar los procesos de recursos humanos involucrados y diseño de propuesta de un plan de retención de personal que apoye a disminuir la rotación a niveles tolerables.

El tercer capítulo, presenta la metodología utilizada en el trabajo de graduación, que incluye los objetivos del trabajo, la definición y delimitación del problema, la unidad de análisis, delimitación geográfica, temporal, métodos, técnicas e instrumentos, que se utilizaron para poder recopilar la información necesaria.

En el cuarto capítulo, se detalla la discusión de resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron la base para crear las estrategias de cada una de las diferentes fases del programa de retención de personal diseñado, con el objetivo de disminuir los principales factores de rotación.

Las conclusiones, proporcionan la síntesis de los principales resultados obtenidos en consenso con los objetivos específicos del trabajo, derivando en recomendaciones para que la empresa objeto de estudio pueda considerar en su búsqueda de mejoramientos en sus procesos.

Bibliografía, se muestra el listado de referencias de textos y sitios web utilizados para consultas relacionadas a la creación del presente trabajo, aportando a la elaboración de antecedentes, marco teórico, análisis y discusión de resultados.

1. ANTECEDENTES

El papel que juegan las instituciones financieras a nivel general, es de suma importancia para la economía de los países, ya que se encargan de proveer servicios como intermediarios en los mercados financieros, son responsables de transferir fondos desde los inversores hasta las empresas que necesitan esos fondos, facilitando el flujo de dinero a través de la economía, están reguladas por la Ley de Entidades Financieras, bajo supervisión de la banca central, en Guatemala por la Superintendencia de Bancos.

El sistema financiero en Guatemala, hace referencia a un mercado financiero organizado, y se define como el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad económica y política, cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas y usuarios del crédito. Instituciones que su giro principal de negocio es ofrecer servicios relacionados con actividades monetarias, donde juega un papel muy importante el talento humano que estas poseen, mismo que debe contar con las competencias necesarias, para asegurar que todas sean realizadas de manera eficiente y segura para sus clientes.

La empresa utilizada para el presente trabajo de graduación profesional, pertenece al sector económico financiero, específicamente al sector bancario guatemalteco, ésta se dedica a prestar servicios financieros, tales como otorgamiento de préstamos, tarjetas de crédito, operaciones de comercio exterior, manejo de cuentas de depósitos, compra y venta de divisas, entre muchos otros servicios de esa índole, la misma está conformada por dos sedes de oficinas administrativas, ambas ubicadas en el departamento de Guatemala, y 168 sucursales en el territorio nacional, posee más de tres mil empleados y se encuentra entre los primeros cinco bancos con mayor reconocimiento a nivel guatemalteco. Considerando la cantidad de empleados que posee, el papel del área de Recursos Humanos es indispensable, para lograr mantenerse dentro de los primeros lugares a nivel nacional respecto a

su competencia, y el control del proceso de provisión de personal, es necesario, no solo para garantizar disponibilidad de empleados competentes, evitar una rotación excesiva, sino también, poder proyectar una imagen positiva como un buen lugar para trabajar a sus empleados, y de confianza a sus clientes, para utilizar sus servicios. Castillón (2019) “Rotación de Personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC”, Perú, para optar al grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el autor trabajó bajo la perspectiva de que el factor más importante que eleva la alta rotación de personal, es contar con colaboradores no calificados, derivado de la contratación de empleados con poca experiencia y con deficiencias en las capacidades que los puestos requieren, ocasionando en las empresas un servicio de mala calidad, teniendo como objetivo en su investigación, determinar de qué manera los factores de remuneración, personal no calificado y condiciones de trabajo, se relacionan con la calidad del servicio. Utilizando una metodología de tipo correlacional, logró determinar de qué manera los factores se asocian con la rotación de personal, mismos que fueron base para poder elaborar su propuesta de solución por medio la implementación de un programa de capacitación y mejoramiento a las condiciones de trabajo del personal, a través de equipos, Castillón concluyó que no existe correlación para esa empresa entre la rotación de personal y el tema de remuneraciones, pero si en cuanto a las condiciones de trabajo y en menor medida a la capacitación para desarrollo de sus empleados.

Castillo (2017) “Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa Nexos, S.A.C”, Perú, para optar al grado de Maestra en Gerencia Social y Recursos Humanos, de la Universidad Inca Garcilaso De la Vega Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas, la autora planteó el problema de su investigación, haciendo una relación entre la rotación de personal y el Ambiente laboral, en una empresa que se dedica a la fabricación e instalación de campamentos para la industria minera, hace énfasis en la importancia que tiene determinar la influencia de los aspectos del ambiente laboral en la rotación de los colaboradores, para que se sientan identificados con la empresa, puedan demostrar mayor compromiso y esfuerzo para la mejora de la organización, contando con colaboradores capaces de alcanzar de manera eficiente

sus objetivos. Considerando la situación la autora planteó objetivos para evaluar los 9 aspectos de la metodología Litwin & Stringer, para determinar los niveles de satisfacción de los empleados, y de esa manera poder diagnosticar la situación de la empresa y crear una propuesta de intervención para solucionar el problema, con la cual logró realizar un análisis de las dimensiones que más influyen en la rotación de personal, identificando que los mayores factores que afectan en el ambiente y en la alta rotación, son los de recompensa y conflictos.

Chourio (2017) "Rotación de Personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A.", Venezuela, para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos (tesis) Universidad de Carabobo, La autora destacó el enfoque de que la rotación de personal excesiva, tiende a dejar vacantes no solo físicamente, sino intelectualmente, considerando que la experiencia y la inversión que la empresa ha hecho en sus colaboradores, se va con ellos, al momento de su retiro, lo que dificulta en gran medida que puedan existir equipos de alto desempeño, considerando que constantemente deben capacitarse trabajadores en cada puesto, lo que la llevó a plantear objetivos encaminados a poder analizar el proceso de rotación y su incidencia en equipos de alto desempeño, diagnosticando los factores de mayor impacto, para determinar su influencia e incidencia, en aras de buscar una alternativa de solución. Todo a través de una metodología que permitió diseñar la investigación, determinar su tipo de estudio, el nivel de investigación, su población y muestra, donde Chourio logró determinar que los empleados consideran que no se toma en cuenta su opinión, habilidades ni destrezas para ocupar diferentes cargos, asimismo, que no reciben capacitaciones para ejercerlos, por tal razón, la autora recomendó que se manejen asambleas de empleados para conocer su perspectiva y se sientan tomados en cuenta, situación que motive a promover cambios que disminuyan la rotación excesiva de personal.

Salazar (2018) "Rotación de Personal y la productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial", Perú, para optar al grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, la autora abordó el problema

considerando que la insatisfacción de los empleados en una empresa, afecta la productividad de sus trabajadores y a su vez promueve la rotación, por lo que fue vital poder definir los factores que la originaron, sus objetivos buscaron determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad considerando factores de insatisfacción, originados por bajos salarios, integración, selección y falta de movilidad, donde se utilizó una metodología de investigación hipotético-deductivo, bajo el nivel descriptivo y correlacional, con el cual, a través de técnicas e instrumentos se logró determinar que la rotación de personal está relacionada significativamente con la productividad, por lo que se recomendó a la empresa dar mayor importancia a los temas que derivan en satisfacción de los empleados, como la motivación, salarios, clima organizacional y selección de personal, para lograr disminuir la excesiva rotación con la que contaban.

Domínguez (2015) “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S”, Colombia, para optar al grado Maestra en Administración MBA, Universidad de Medellín, la autora enfocó el problema a la rotación excesiva de personal que la empresa presentaba, argumentando sobre la importancia de que los esfuerzos del área de Recursos Humanos y de la organización, se centrarán en poder identificar las causas que la originaron, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional, por lo que su estudio se realizó con base en una encuesta aplicada al personal activo en la empresa, bajo una metodología cuantitativa y descriptiva, la cual permitió identificar que en el periodo de estudio, las principales causas que originan el abandono de la empresa por parte de sus empleados, las cuales fueron: el salario, falta de oportunidades de carrera, falta de reconocimiento, falta de trabajo en equipo y que no existe un balance entre vida y trabajo, lo que ocasionó desmotivación y consecuentemente el retiro del personal, por lo que los resultados obtenidos del estudio, permitieron a la autora concluir que era necesario implementar un programa de retención de talento, el cual permitiría disminuir la excesiva rotación, por medio de estrategias que mejorarán los aspectos relacionados a las causas identificadas.

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, consta de una serie de teorías, como respaldo para conocer el aporte de diversos autores sobre los conceptos a desarrollar, con el fin de identificarlas y ordenarlas para contar con un panorama completo sobre el estudio.

2.1 Administración de Recursos Humanos

“se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Varela, 2011, p.2).

A pesar de que dentro de sus definiciones ambos autores, hacen mención de distintos procesos, como la remuneración y evaluación de desempeño, en el caso del libro Gestión del Talento Humano, y un trato justo a los empleados, en el libro Administración de Recursos Humanos, cada uno hace referencia a conceptos que sin lugar a dudas se encuentran incluidos en la gestión del talento humano.

Morán (2010) establece que la Administración de Recursos Humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. Por lo que no existen leyes ni principios generales que regulen la administración de recursos humanos, debido a que depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y de las decisiones de la organización.

En relación a los otros autores, Morán no solo abordó los procesos implícitos en la gestión de personal, sino también, hace énfasis en cuanto a la adaptación que deben tener las organizaciones en cuanto a ejecutar esos procesos, en las diferentes situaciones que puedan presentarse.

Asimismo, Rojas & Vilchez (2018) indica que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.

Lo que complementa a las definiciones de los autores anteriores, considerando que la Administración de Recursos Humanos debe contemplar el tema de la salud del

personal dentro de sus procesos, puesto que son las personas quienes desempeñan las funciones necesarias para alcanzar las metas y los objetivos de las empresas, y la salud mental y física de éstas es esencial para que se logren con mayor agilidad los objetivos.

Respecto al tema, Valencia (2012), en su libro Auditoría Administrativa define a la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Por lo que este autor se enfoca a diferencia de los otros, en que la Administración de Recursos Humanos es como una guía para gestionar el personal idóneo para cada área de las empresas, también enfatiza que esta administración conlleva un proceso de negociación del contrato colectivo lo que es fundamental para que las organizaciones logren satisfacer los intereses tanto del personal como de las instituciones que adquieren sus servicios.

2.1.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son: atraer, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, asimismo, las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas, para el logro de sus objetivos individuales (Chiavenato, 2011).

Los objetivos de recursos humanos, marcan la finalidad que persigue toda área encargada de la gestión de personal dentro de una organización, contemplando tanto los objetivos de los individuos como de la institución, por lo que estos marcan una guía con la cual los departamentos de Recursos Humanos deben gestionar el talento, de tal manera que se logre alcanzar con eficiencia la satisfacción de las personas, y paralelamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Radica en función de su objetivo principal que es emprender acciones para captar, retener y desarrollar al personal más talentoso del mercado laboral. Considerando lo anterior, desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales (Uribe, 2010).

Con relación a lo anterior, la importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en el papel que juegan las personas dentro de las organizaciones, y como los gestores de recursos humanos deben de tomar en cuenta diversos factores para poder efectuar adecuadamente los procesos que implican la regulación, administración y control de las relaciones con cada empleado, con el fin de cumplir el objetivo principal de captar, desarrollar y retener al mejor talento del mercado laboral.

Relacionado a la importancia de la Administración de Recursos Humanos, Uribe (2010) establece en su tesis, que es mejorar las organizaciones por medio de una visión estratégica de los recursos humanos de la empresa, hace referencia a la necesidad que deben tener los gestores del talento humano, de proyectarse con la capacidad de generar y transferir la dinámica del conocimiento de los empleados, es decir, que los conocimientos individuales generen un conocimiento organizacional.

Considerando lo anterior, se establece que la importancia de la Administración de Recursos Humanos, tiene como base la gestión estratégica adecuada de ese recurso, el cual sin lugar a dudas representa el valor más importante que tienen las organizaciones, ya que cada trabajador aporta conocimientos y experiencias que fortalecen los procesos de cada área dentro de las mismas, lo que permite a las empresas alcanzar ventajas estratégicas en el mercado a través de su productividad derivada de la satisfacción, capacidad y motivación de sus colaboradores.

La Administración de Recursos Humanos está en función de lo que no se quiere experimentar dentro de una organización, y puntualizan con una amplia lista de situaciones en donde destacan las consecuencias de “Experimentar una alta rotación de personal” (Dessler & Varela, 2011).

Considerando lo planteado con anteriormente, se define que la importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en acciones continuas que se orientan mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de toda organización, debido a que cada uno de ellos representa una ventaja o una desventaja competitiva dependiendo de la motivación y la capacidad con que cada uno realiza sus funciones desde sus puestos de trabajo, y en el entendido que el experimentar una alta rotación de personal representa para toda empresa una limitante para el alcance de sus metas y objetivos.

2.2 Subsistemas de Recursos Humanos

Contemplan las diferentes etapas en las que los administradores que gestionan el capital humano deben enfocar sus esfuerzos, para que el personal sea competente en cada tarea a realizar dentro de la empresa.

Pueden enmarcarse en 5: 1) Integración de recursos humanos que cuenta con reclutamiento y selección, 2) Organización de recursos humanos que cuenta con diseño de puestos, descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño, 3) Retención de los recursos humanos que se refiere a remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas, 4) Desarrollo de recursos humanos que se refiere a capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional, 5) Auditoría de recursos humanos que cuenta con sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social (Chiavenato, 2011).

De la misma manera, Razo (2010) establece en su tesis que la administración de recursos humanos está contenida en cinco procesos básicos los cuales son: Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría.

Ambos autores coinciden en cuanto a los procesos inmersos en la Administración de Recursos Humanos, y los enmarcan en aspectos integrales que se consideran necesarios para poder llevar a cabo una gestión adecuada del talento humano dentro de las organizaciones. Por lo que, con base en lo descrito por los autores en mención, se puede definir que cada uno de los subprocesos que detallan, integran en su totalidad los temas relacionados a la Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, para el presente trabajo, se aborda un subsistema relacionado directamente con el tema de rotación de personal, el cual está catalogado como Planeación de Personal.

2.2.1 Planeación de Personal

Es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en la proyección de las vacantes y en la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos, por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general (Dessler & Varela, 2011).

Aguirre (2014) hace referencia a que “es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado” (p.33). por lo que es de vital importancia que las organizaciones puedan conocer las necesidades de personal en el tiempo presente y futuro, para lograr mantener la disponibilidad de capital humano que logre cubrir las mismas.

Referente al tema, Chiavenato (2011) en su libro de Gestión del Talento Humano, indica que la planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

Ambos autores centran sus definiciones en cuanto a la necesidad que tienen las empresas de prever los recursos necesarios con que deberán contar en un periodo

especifico de tiempo, para lo cual deberán considerar la planeación estratégica que se maneje en ese momento.

2.2.2 Objetivos de la Planeación de Personal

Uno de los objetivos de la planeación de personal, radica en pronosticar la necesidad de personal con experiencia, para lograr cubrir la demanda en un determinado momento, lo que ayuda a poder elaborar planes de sucesión que faciliten contar con candidatos internos que puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad, considerando que por factores externos a la organización existe riesgo de no contar con la oferta de candidatos competentes para dichos puestos (Dessler & Varela, 2011). Es necesario poder contar con metodologías que apoyen a que los empleados puedan desarrollar competencias que les ayuden a su crecimiento dentro de las organizaciones, lo cual para la empresa representa un beneficio, para poder tener disponibilidad de empleados que logren cubrir puestos de mayor responsabilidad en caso se requiera.

Aguirre (2014) indica que “se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización” (p.33). quien hace referencia a que los esfuerzos deben encaminarse a poder anticipar las necesidades que tendrán las empresas en un futuro a corto, mediano y largo plazo, para poder estar preparadas en cuanto a la disponibilidad del recurso humano que será necesario.

Los enmarca Chiavenato (2011) en tres etapas, la primera, evaluar el nivel de capital humano de la organización, la segunda, prever necesidades de capital humano y la tercera etapa, desarrollar e implementar planes de adecuación del capital humano, para corregir excedentes de personal y evitar faltantes de personal.

Los objetivos planteados por ambos autores, muestran una clara guía que las empresas deben considerar en cuanto a ser aplicada dentro de sus procesos de planeación de personal, ya que ésta tiene como finalidad el poder garantizar un equilibrio adecuado en el flujo de personas que ingresan y salen de las organizaciones, asimismo, factores a considerar para facilitar el proceso de selección para cubrir la demanda de personal.

2.2.3 Importancia de la planeación de personal

La importancia de la Planeación de Personal, está representada por la esencia o finalidad de ésta, la planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica, que su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su planeación estratégica, por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración (Dessler & Varela, 2011).

Ghiglione (2015) indica que “los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad” (p.21). razón por la que las organizaciones deben poner especial atención a planeación que estratégica de su capital humano.

Chiavenato (2011) La planificación estratégica de Recursos Humanos se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa.

Los autores coinciden en que la importancia de la Planeación de Recursos Humanos, no solamente debe centrarse en sus procesos, sino también deben abarcar holísticamente la estrategia de las organizaciones, para poder realizar pronósticos considerando los planes de acción, con una comunicación efectiva y colaboración de las diversas áreas, para alcanzar la finalidad que tenga la misma.

2.3 Rotación de personal

De Paz (2018) afirma que “la rotación de personal es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa” (p.12). Razón por la que las organizaciones deben evitar en lo posible alcanzar rotaciones elevadas, que las impacten negativamente.

La rotación de personal puede darse en varias formas:

“puede existir rotación voluntaria e involuntaria, la primera se presenta cuando el colaborador decide separarse de la organización por su propia cuenta, sea por motivos personales o laborales, dejando una vacante disponible (...) la rotación involuntaria es una decisión que toma la empresa con respecto de sus trabajadores lo cual puede generarse por recortes de personal o porque el colaborador no cumple satisfactoriamente con las actividades asignadas”. (Andrade, 2018, p.28)

El abandono de puestos puede deberse a varias razones, mismas que impactan a las organizaciones de la misma manera, ya que los esfuerzos de éstas deben enfocarse en llenar las plazas vacantes.

“La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado” (Chiavenato, 2011, p.116).

El autor hace referencia a la esencia de información para medir la rotación de personal en las empresas, ésta es base para poder prevenir situaciones que impacten a la empresa por la separación con sus colaboradores, por medio de porcentajes que consideran el número de trabajadores que posee la empresa, sus ingresos y salidas en un periodo definido.

2.3.1 Índice de Rotación de Personal

Morán (2010) indica que este índice expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, en relación al número promedio de empleados, en el periodo considerado, así, un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar adecuadamente sus recursos humanos

Por lo tanto, el índice de rotación ideal es aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino

una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Chiavenato (2011) lo define como “el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales” (p.118).

Considerando lo definido por ambos autores, podemos afirmar que el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas, salidas y recursos humanos disponibles en la organización durante un periodo determinado de tiempo. Para efectos de Planeación de Recursos Humanos, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Considerando lo expuesto por estos autores, se puede afirmar, que el índice de rotación de personal es un indicador de vital importancia para el proceso de planeación de personal, para poder mantener niveles adecuados de provisión de empleados, que le permitan a la empresa minimizar el riesgo de no contar con el personal adecuado en situaciones que puedan surgir por cambios inesperados que pueda tener la estrategia organizacional, por lo cual es importante determinar qué factores lo originan, para apoyar a mantener niveles adecuados, según las necesidades de las organizaciones.

2.3.2 Factores que originan la Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, mismos que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente, en mayor o menor grado, de los fenómenos internos o externos de la organización (Chiavenato, 2011).

En esta definición claramente el autor hace referencia a la rotación como un efecto, por lo que la importancia para disminuirla será identificar que lo ocasiona, para lo cual se necesita estudiar los ambientes internos y externos de la organización, para lograr identificar los principales factores que originan la rotación. En el este trabajo profesional de graduación, ahondaremos principalmente en el ambiente interno, considerando que es éste en el que se puede llegar a tener una mayor influencia administrativa.

Las principales causas que influyen en la rotación de personal en las organizaciones:

1. Política salarial de la organización.
2. Política de prestaciones de la organización.
3. Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
4. Oportunidades de crecimiento profesional.
5. Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
6. Condiciones físicas de trabajo en la organización.
7. Moral del personal.
8. Cultura organizacional.
9. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
10. Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
11. Política disciplinaria de la organización.
12. Criterios de evaluación del desempeño.
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (Chiavenato, 2011, p.120)

Considerando la lista de factores posibles que intervienen en la rotación, que impacta a nivel transversal en todos los subprocesos de la administración del talento

humano, se puede afirmar, que al existir una inadecuada gestión del recurso humano, impacta de manera negativa en la satisfacción de los empleados, lo que da como resultado su retiro de la organización, razón por la cual se considera vital que ésta gestión puedan mantener un ciclo de mejora continua, que permita tener un control sobre el funcionamiento y efectividad la estrategia del área de Recursos Humanos, para evitar una fuga considerable de talento en la empresa.

Considerando que la rotación puede ser originada por diversos factores, que influyan en los empleados para que abandonen los puestos de trabajo, es importante contar con herramientas que ayuden a poder identificar los principales, para lo cual muchas organizaciones en la actualidad utilizan entrevistas de separación, que les apoyan a obtener información relevante en los procesos de salida, sobre la perspectiva de las personas que dejan el puesto, misma que es analizada para identificar las inconformidades de los trabajadores y elaborar estrategias que permitan minimizar el abandono de los puestos de trabajo.

2.3.3 Entrevista de separación o de salida

Es una técnica para controlar y medir los resultados de la política de Recursos Humanos de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar los factores de rotación de personal. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la rotación de personal.

Los principales aspectos que deben evaluarse en una entrevista de salida son:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.

8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo. (Chiavenato, 2011, p.121)

Algunas organizaciones utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal para determinar los factores que dieron origen a la rotación de personal. En estos numerales, se evidencia que existen diversos aspectos que deberán considerarse al momento de revisar entrevistas de salida de colaboradores para poder realizar un análisis profundo de los factores que conllevan a que una empresa tenga un alto índice de rotación de personal.

2.3.4 Costos y efectos de la Rotación de Personal

Sin lugar a dudas, uno de los principales problemas a los que se enfrentan los gestores de recursos humanos en la actualidad es, poder determinar el costo real causado por una rotación elevada de personal en sus organizaciones, para lograr establecer un punto de referencia que pueda ser útil, para evaluar estrategias que permitan establecer que el más rentable, si perder recurso humano calificado por mantener con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparados a los del mercado laboral, o bien manejar una política competitiva respecto a salarios, que permita retener al talento humano en sus organizaciones, y que a su vez contribuya con la satisfacción e identificación del personal con sus empresas.

En el libro de Administración de Recursos Humanos se indica que “Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que se constituyó, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos” (Chiavenato, 2011, p.121). El autor hace énfasis a la eficiencia con la que se alcanzan los objetivos, y cuantos recursos son utilizados para poder alcanzarlos.

La situación financiera para todas las empresas es importante considerarla, ya que es vital evaluar la opción más económica, para lograr establecer hasta qué punto una organización soporta una alta rotación de personal sin mayores daños, y para esto se deberán considerar factores particulares de estructura de cada empresa, de acuerdo con sus propios cálculos y bases de intereses.

El autor citado hace referencia a que en ocasiones es más beneficioso financieramente hablando, que las empresas posean políticas salariales que motiven a sus colaboradores a permanecer dentro de las organizaciones, evitando de esa manera una alta rotación que impacte negativamente en costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así como en temas relacionados a la misma, como lo pueden ser salarios extraordinarios por sobrecarga y/o reprocesos que se deriven del tema.

La rotación impacta sin duda en temas de costos, encontrándose de diferente índole, según las características y estructura de cada organización, por lo que se presentan a continuación los principales.

2.3.4.1 Costos Primarios

Son directamente relacionados con la separación del personal y su respectiva sustitución, clasificándose en cuatro tipos:

Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etcétera).
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección. (Chiavenato, 2011, p.122)

Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina y rentas, entre otros).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros. (Chiavenato, 2011, p.122)

Costos de Provisión:

- Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la provisión del personal nuevo en la organización).
- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división. (Chiavenato, 2011, p.122)

Costos de separación:

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados.
- Costos de las entrevistas de separación (tiempo que les dedica el entrevistador, costos de los formatos y de los informes posteriores, etcétera).
- Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros. (Chiavenato, 2011, p.122)

Considerando los costos definidos por autor, podemos definir que los costos primarios están compuestos por todos aquellos gastos derivados de la separación e ingreso de los trabajadores.

2.3.4.2 Costos Secundarios

Estos costos están comprendidos por aspecto intangibles, difíciles de evaluar de manera cuantitativa, hacen referencia a los efectos colaterales e inmediatos que provoca la rotación de personal. Estos son catalogados en cuatro dimensiones.

Repercusiones en la producción

- Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubra.

- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros. (Chiavenato, 2011, p.122)

Repercusiones en la actitud del personal

- Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores. (Chiavenato, 2011, p.122)

Costo extralaboral

- Gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado. (Chiavenato, 2011, p.122)

Costo extra operativo

- Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes (consecuencia de costos directos e indirectos), pues aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación de los empleados nuevos.
- Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado. (Chiavenato, 2011, p.122)

La inversión que representa la para las organizaciones el mantener altos índices de rotación, puede repercutir seriamente en sus finanzas de manera negativa, ya que esa situación conlleva un impacto en la productividad y a su vez representa costos indirectos.

2.3.4.3 Costos terciarios

Estos hacen referencia a este tipo de costos que son solo estimables, efectos colaterales que se perciben del mediano al largo plazo.

Costos de inversión adicionales

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
- Aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado de RH. (Chiavenato, 2011, p.123)

Pérdidas en los negocios

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.
- Por los innumerables aspectos negativos que la rotación de personal elevada ocasiona para las organizaciones, en el corto, mediano y largo plazo, es sumamente importante prestarle la atención debida, y tomar acciones oportunas que eviten impactos que impidan que las organizaciones logren el alcance de sus estrategias y objetivos principales, que se vuelvan desventajas competitivas en el mercado y que afecten su rentabilidad y sostenimiento en el tiempo. (Chiavenato, 2011, p.123)

Los costos a los que el autor hace referencia, son de suma importancia para ser considerados por las organizaciones, a manera de no verse afectadas de manera financiera.

Considerando todos los costos que implica la rotación de personal, es necesario que las organizaciones puedan estar preparadas y contar con planes de retención de personal que apoyen a minimizar los índices de rotación, para evitar ser impactadas de manera negativa.

2.4 Retención de personal

En la actualidad, las organizaciones necesitan contar con personal competente para poder alcanzar de manera eficiente sus metas y objetivos generales, por lo que retener a sus mejores talentos deber ser una tarea sumamente importante, es así como Mina (2015) define la retención del personal como convencer a los trabajadores o candidatos de la empresa que es el mejor lugar para efectuar un trabajo, así como realizarse profesional y personalmente.

Gonzales (2009) considera el factor monetario como importante, más no definitivo para que las personas tomen o dejen un trabajo, por lo que un sistema de compensaciones basado en la remuneración no es que sea fundamental para evitar la movilidad. Y muestra otros factores que podrían ser relevantes para evitar la movilidad, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros.

Asimismo, Chiavenato (2011) afirma que “se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales” (p.102).

Las políticas de retención de personal deben elaborarse en considerando varios aspectos como los siguientes:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el

universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal. (Chiavenato, 2011, p.123)

Prieto (2013) dentro de la importancia de retener al personal, hace énfasis en que “Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso” (p. 38).

El autor hace referencia a qué con el abandono del personal, el talento y la inversión que la organización realiza en él, por temas de capacitación.

Las empresas, “debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención” (Prieto, 2013, p. 39).

Considerando lo indicado por los autores mencionados, se puede afirmar que la retención de personal es un proceso de vital importancia para las empresas y su procesos de Recursos Humanos, en que se alienta a los empleados a permanecer en una organización por un periodo de tiempo prolongado, a través de herramientas y estrategias de retención efectivas, siendo una actividad de beneficio tanto para la organización, para evitar la fuga de talento y costos que se deriven de ella, como para el colaborador, al contar con beneficios que fomenten su satisfacción laboral, su identidad y fidelidad hacia la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Las organizaciones financieras en Guatemala, en especial las bancarias, en la actualidad, poseen puestos vitales, que forman parte importante de su de estructura, tales como el puesto de Receptor Pagador, ya que este tipo de puesto posee un número de plazas significativamente alto a nivel de planilla, debido a su función, por lo general existen más de cuatro personas que lo desempeñan en cada una de las sucursales que poseen estas instituciones, estas personas que los ocupan, son los encargados de realizar las mayoría de operaciones en sus procesos, entre las que se destacan, la recepción de depósitos, pagos, desembolsos de préstamos, operaciones de comercio exterior, entre otras, son puestos operativos que por su naturaleza requieren capacidades numéricas, de concentración, de servicio al cliente, entre otras, mismas que apoyan al buen desempeño del trabajo, asimismo, son puestos que trabajan con dinero en efectivo, por tal razón, su nivel de compromiso y responsabilidad es sumamente alto, por lo que al ser puestos con esas características, de existir una alta rotación, impacta de manera negativa a las organizaciones, por los costos que representa.

Debido a que, en los años 2018 a mayo 2021 se registró un alto índice de rotación en la organización objeto de estudio, considerando los porcentajes definidos en las políticas de la organización, específicamente en el puesto de Receptor Pagador, se hizo necesario identificar los factores que originaron la misma, para poder diseñar un plan de retención de personal, que contribuyera a disminuir ese factor, ya que repercute en gastos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, e incluso en la productividad y eficiencia de los centros de trabajo, si se considera el tiempo de adaptación en la curva de aprendizaje de cada persona que ingresa a laborar, lo que impacta de manera negativa en la agilidad para alcanzar las metas y objetivos generales de la institución.

3.1.1 Especificación del problema

¿Qué estrategias debería aplicar la empresa para disminuir la rotación de personal del puesto de Receptor Pagador?

3.1.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis, es una empresa bancaria, que se dedica principalmente a prestar servicios financieros, posee 2 centros de oficinas administrativas y 168 sucursales a nivel nacional.

3.1.3 Delimitación geográfica

El estudio se enfoca en un puesto específico que desempeña sus funciones en las sucursales de la organización, mismas que están distribuidas a nivel nacional, en todos los departamentos de la república, sin embargo, sus oficinas centrales se ubican en Zona 9, Ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.1.4 Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia del programa de retención laboral, se analizaron resultados obtenidos del año 2018 a mayo 2021.

3.1.5 Participantes

Se contó con la participación cinco personas del área de Provisión de Personal, de departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, dentro de los cuales figura un Gerente de Recursos Humanos, un Jefe del área de Provisión de Personal y tres Asistentes del área de la misma área, también se contó con la participación de cuatro personas que ocupan el puesto de Jefe de Agencia, mismo que posee bajo su cargo al puesto de Receptor Pagador objeto análisis en este trabajo. Con la autorización de la gerencia General y de Recursos Humanos, se evaluaron las respuestas consignadas en encuestas de salida llenadas por personas que ocuparon el puesto de Receptor Pagador en la organización objeto de estudio, en el periodo evaluado.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Diseñar un programa de retención de personal, en una institución bancaria de Guatemala, para disminuir la rotación de personal en el puesto de Receptor Pagador.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer los factores que provocan la rotación de personal, en el puesto de Receptor Pagador de la empresa bancaria objeto de estudio.
- Diagnosticar cuáles son los factores de mayor impacto que impulsan a los empleados a retirarse del puesto de Receptor Pagador en la empresa estudiada.
- Elaborar estrategias de retención de personal, para disminuir la rotación de empleados en el puesto de Receptor Pagador en la empresa bancaria objeto de estudio.

3.3 Método, técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se utilizó el método mixto, el cual ayudó para trabajar en coordinación con el personal del área de Provisión de Personal de la entidad bancaria objeto de estudio, mismo que permitió evaluar los datos históricos que las personas que laboraron en el puesto de Receptor Pagador proporcionaron al retirarse, analizando de manera estratégica la información, para poder identificar los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos que fueron más impactados por la alta rotación de personal.

Para poder cumplir con los objetivos previstos en el presente trabajo de graduación, luego de analizar la información proporcionada por la organización, se definieron los temas que tuvieron mayor injerencia en el retiro del personal a cargo del puesto de

Receptor Pagador en la entidad objeto de estudio, para poder desarrollar planes de acción que apoyarán a disminuir la rotación existente.

3.3.1 Método

Con base al método mixto, se contó con apoyo del personal del departamento de Recursos Humanos de la entidad bancaria objeto de estudio, para llevar a cabo un diagnóstico de factores tanto cuantitativos como cualitativos, para analizar los factores con mayor impacto en la alta rotación de personal de la empresa, considerando para este, datos de las encuestas de salida de personal que ocupó el puesto de Receptor Pagador, así como también, una entrevista a los expertos en el proceso de Provisión de Personal y Jefes de Agencia, quienes poseen a su cargo el puesto de Receptor Pagador, lo que permitió obtener su perspectiva referente al tema, para poder de esta manera identificar cuáles fueron los factores principales que influyeron para el abandono de los puestos de trabajo por parte de los colaboradores, diagnosticando que era necesaria la implementación de un programa de retención de personal, con el objetivo de disminuir la rotación que existía dentro de la organización.

Se trabajaron datos estadísticos que permitieron tabular y graficar la información obtenida, para presentar los resultados correspondientes al estudio, asimismo, estos resultados fueron la base para poder realizar los análisis necesarios para definir los factores más influyentes en la alta rotación, lo que permitió poder elaborar el programa de retención de personal para disminuir la misma.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la propuesta fueron las siguientes:

3.3.2.1 Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada, tanto al personal del área de Provisión de Personal del departamento de Recursos Humanos, como a cuatro Jefes de agencia, de la empresa objeto de estudio, con apoyo de una guía de preguntas cerradas y abiertas, misma que ayudó a obtener información de las perspectivas de los especialistas en el proceso, asimismo, identificar por medio de sus opiniones, cuáles

fueron para ellos, los principales motivos por los que las personas abandonaron el puesto sujeto de análisis.

3.3.2.2 Revisión documental

Se procedió a verificar registros históricos que la organización posee, de las entrevistas de salida del personal que ocupó el puesto de Receptor Pagador en la institución objeto de estudio, mismos que fueron proporcionados por los encargados del proceso de Provisión de Personal en departamento de Recursos Humanos de la organización, en una matriz detallada en archivos digitales presentados en un programa de Microsoft Office específicamente en Excel, los cuales fueron ordenados, tabulados y analizados, para identificar los factores que tuvieron mayor impacto en la rotación de personal dentro de la empresa, utilizándolos como base análisis y elaboración del programa de retención de personal.

3.3.3 Instrumentos

Para la realización de este trabajo y la obtención de datos, que sirvieron de insumos para poder tabular y analizar los principales factores que influyeron para que existiera una alta rotación en el puesto de Receptor Pagador, dentro de la empresa objeto de estudio, fueron necesarios los siguientes instrumentos:

3.3.3.1 Guía de entrevista

Se utilizó una guía de entrevista, para poder realizar una serie de preguntas, abiertas y cerradas, al personal encargado del proceso de Provisión de Personal, en el departamento de Recursos Humanos de la entidad objeto de estudio, así como al personal que ocupa el puesto de Jefe de Agencia, con el fin de obtener su perspectiva de los factores principales que originaron la alta rotación de personal en la institución.

3.3.3.2 Guía de revisión documental

Fue utilizada una guía para revisión de datos documentales, que permitió poder determinar los datos relevantes de la documentación correspondiente a las entrevistas de salida aplicadas a los empleados que ocuparon el puesto de Receptor Pagador en la empresa objeto de estudio, las cuales fueron proporcionadas por los

encargados del proceso de Provisión de Personal en el departamento de Recursos Humanos de la institución, datos que sirvieron de base para poder determinar los principales factores que influyeron para el abandono en el puesto.

3.3.4 Población

La población considerada para el presente trabajo, fueron datos de 1,142 empleados del sector financiero guatemalteco, específicamente del sector bancario, mismos que desempeñaron el puesto de Receptor Pagador en la empresa objeto de estudio, y que lo abandonaron por diversas circunstancias (renuncia, despido y fallecimiento), sobre las cuales se realizó el análisis de este trabajo, para el que se consideró también aplicar instrumentos al personal encargado del proceso de Provisión de Personal del departamento de Recursos Humanos de la entidad objeto de estudio, y Jefes de Agencia, a quienes se les aplicó una entrevista para determinar bajo su perspectiva los principales factores que inciden en la alta rotación de personal en el puesto de Receptor Pagador. Del área de Recursos Humanos fue considerada la totalidad de trabajadores encargados del tema, siendo estos, un Gerente de Recursos Humanos, un Jefe del Departamento de Provisión de Personal, y Asistentes del mismo departamento, así mismo, se consideraron las opiniones de cuatro Jefes de Agencia, quienes poseen más de 8 años de experiencia en el manejo de personal que ocupa el puesto objeto de análisis, adicional, se aplicó una guía de revisión documental, para obtener datos importantes para el estudio, de la totalidad de entrevistas de salida aplicadas a personal que ocupó el puesto de Receptor Pagador en la empresa objeto de estudio de enero 2018 a mayo 2021, mismas que fueron proporcionadas por el Jefe del área de Provisión de Personal, con autorización de Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.

3.3.4.1 Muestra

Para el presente trabajo se utilizó un muestreo por conveniencia, considerando que únicamente se trabajó tomando en cuenta a cinco personas del área de Recursos Humanos, quienes son encargados del proceso de provisión de personal, y a cuatro personas que ocupan el puesto de Jefe de Agencia, que tiene bajo su cargo a empleados que desempeñan el puesto de Receptor Pagador, para poder analizar sus perspectivas sobre el tema de rotación en ese puesto.

3.3.4.2 Censo

Para el presente trabajo se utilizó un censo, en cuanto a la información obtenida por medio de la guía de revisión documental, donde se consideró la totalidad de datos proporcionados por la organización objeto de estudio, la cual se basó en las opiniones de 959 personas (este dato no incluye personas que abandonaron por despido, ni fallecimiento), que renunciaron voluntariamente el puesto objeto de análisis, en el periodo evaluado, por medio de la información que ellos brindaron en una entrevista de salida, al momento de retirarse de la empresa.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos elaborados en las fases anteriores de este trabajo de graduación, cuyo enfoque fue apoyar a determinar los factores con mayor impacto en la rotación de personal específicamente en el puesto de Receptor Pagador de la institución objeto de estudio, estableciendo los objetivos específicos y una metodología que permitió indagar a fondo sobre el tema.

La determinación de los factores que originan la alta rotación de personal es vital para la empresa estudiada, ya que la misma ha impactado de manera negativa en sus procesos, razón por la que se hizo necesario poder determinar el proceso metodológico adecuado para lograr identificar de fondo lo que estaba provocando el problema abordado en este trabajo, y de esa manera tener una línea clara para poder trabajar en una solución viable que se adapte a la situación de la organización, y que permita estabilizar el índice de rotación que actualmente maneja.

4.1 Presentación y análisis de resultados

Para lograr obtener la información base para analizar y presentar resultados, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos creados para tal efecto, mismos que cumplen con las fases anteriores, trabajadas para el desarrollo del presente trabajo.

4.1.1 Determinación de los factores con mayor impacto en la rotación de personal

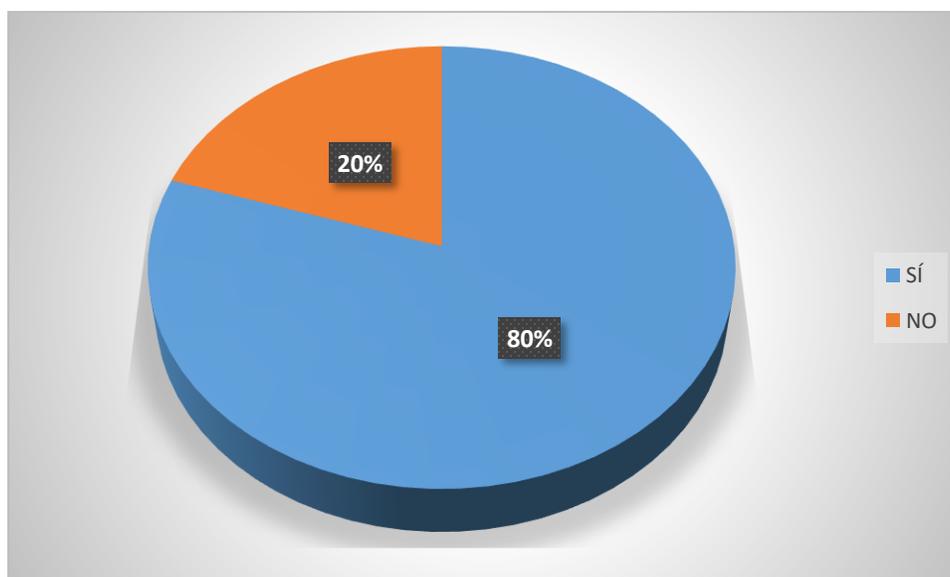
La determinación de los factores principales que influyeron en la rotación de personal en el puesto de Receptor Pagador en la empresa estudiada, se realizó por medio los instrumentos elaborados para la obtención de datos claves, a través de un análisis que consideró tres tipos de perspectivas, en sus diferentes niveles administrativos, operativos, tácticos y estratégicos, ya que se evaluó la información del personal que se retiró de la institución en el periodo definido en la delimitación del problema, por medio de sus encuestas de salida, la opinión de jefes de agencia, quienes poseen a su cargo el personal que ocupa el puesto estudiado, y también

la percepción del personal actual de Recursos Humanos encargado del tema de provisión de personal.

Los resultados por instrumento se muestran a continuación:

4.1.1.1 Guía de entrevista aplicada al personal de Recursos Humanos

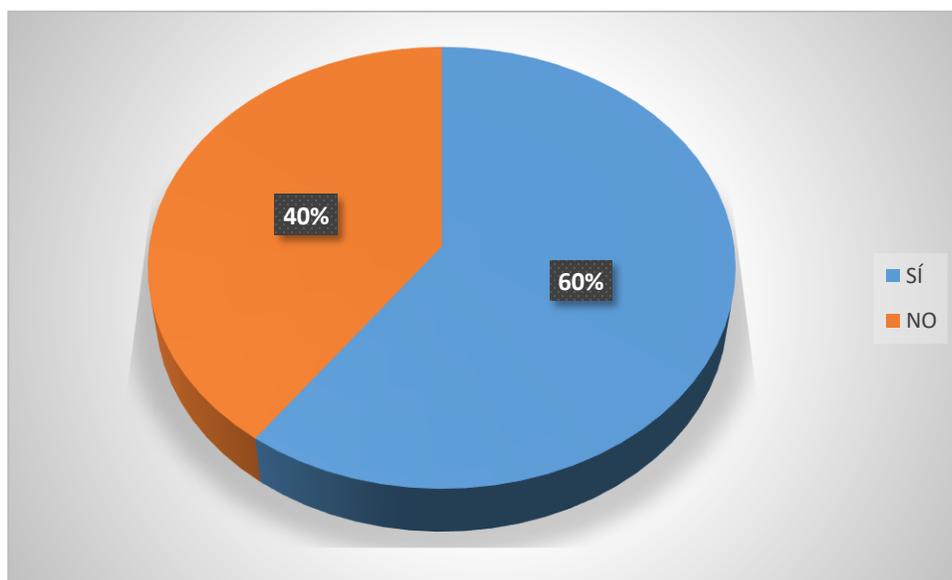
Se realizó una guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional, dirigida al personal administrativo del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, ubicada en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, donde figura un gerente con más de 11 años de laborar en la institución, en el área que gestiona el talento humano, asimismo, un jefe de área y tres asistentes que apoyan en el proceso de provisión de personal, logrando identificar los siguientes aspectos:



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

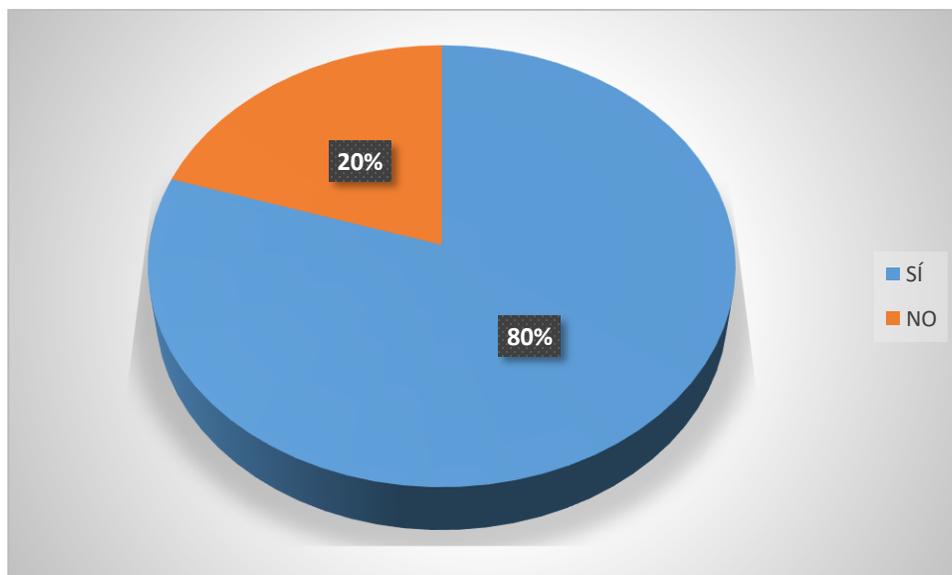
Figura 1. Crecimiento profesional. De las cinco personas entrevistadas el 80% opina que uno de los temas que se expone con mayor frecuencia y que impacta en la salida del personal que labora en puesto de Receptor Pagador, es el crecimiento profesional, puesto que lo abandonan para buscar mejores oportunidades y lograr aumentar sus ingresos, ya que este es un puesto que no tiene muchos rangos a los cuales optar dentro de las agencias bancarias, y no es tan frecuente que se den las

oportunidades de ocupar puestos mayores, los cuales son Subjefe de Agencia y Jefe de Agencia únicamente, así como tampoco son frecuentes los traslados de personal de agencias a oficinas administrativas, mientras que el otro 20% opina que no es un factor fundamental.



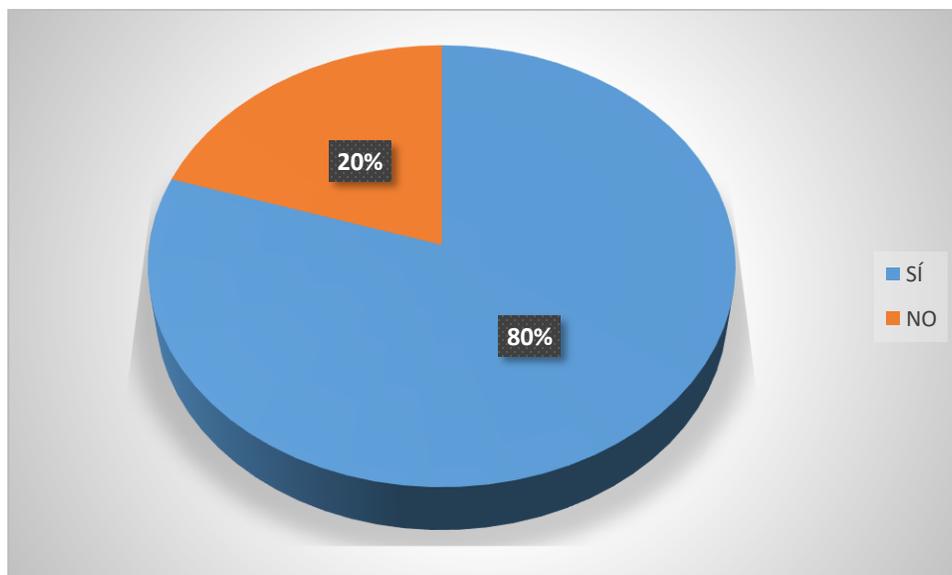
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 2. Liderazgo inadecuado. El 60% de los entrevistados, indicó que las personas han salido de la organización, debido a que existe falta de o liderazgo adecuado inadecuado, por parte de sus subjefes y jefes, ya que exponen que no tienen apoyo por parte de ellos en sus funciones, que no existe flexibilidad al momento de solicitar algún permiso por emergencias, no comprenden sus necesidades, y que no consideran importantes sus opiniones para poder mejorar y agilizar los procesos, además de recibir constantemente regaños pero no realimentación que lleve a mejoras en los procedimientos y rendimiento.



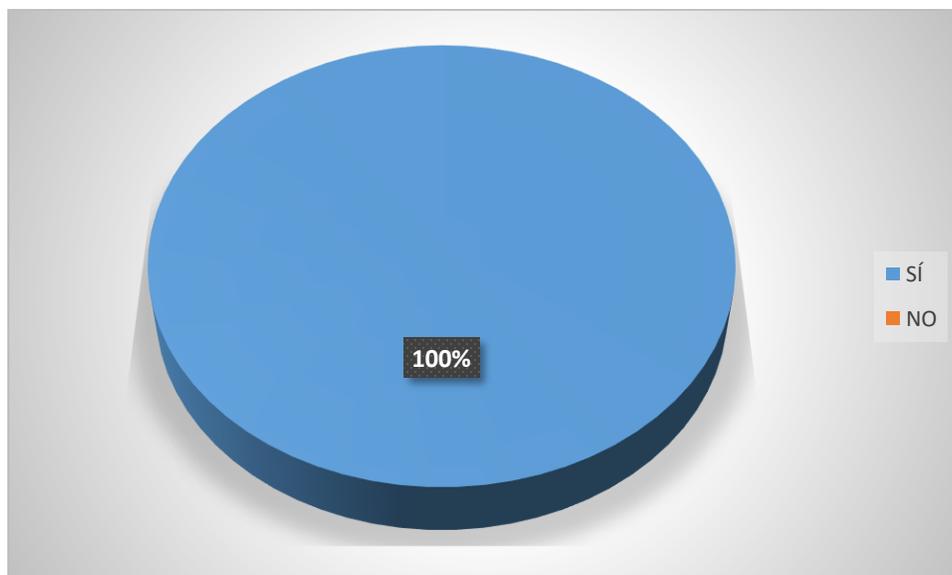
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 3. Incentivos económicos. El 80% de los encuestados considera que los incentivos económicos, son uno de los factores principales por los que los colaboradores que desempeñan el puesto de Receptor Pagador lo abandonan, esto ya que existe una política que establece las metas que deben alcanzar los empleados que ocupan este puesto, y muchos de ellos no logran todos los meses cumplir con las expectativas que el banco maneja con respecto al tema, lo que provoca que el colaborador no pueda optar al beneficio y eso afecte sus finanzas, considerando que las bonificaciones forman parte importante de sus ingresos, el 20% adicional opina que no es un factor relevante en el tema.



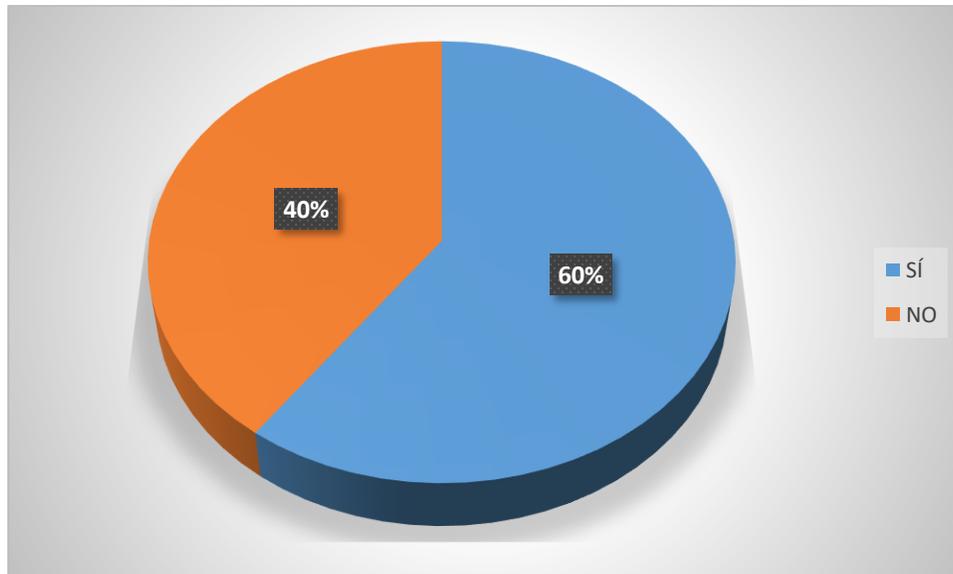
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 4. Evaluaciones de desempeño. Las evaluaciones de desempeño, son un factor que influye para que los trabajadores abandonen el puesto de Receptor Pagador, según indica el 80% de las personas entrevistadas, ya que existe un programa que reconoce a los empleados, a través de incentivos no económicos, como reconocimientos públicos a los mejores empleados, quienes son premiados y se les otorgan viajes a centros turísticos con todo pagado, días de descanso con goce de salario, así como otros de esa índole, asimismo, la empresa cuenta con un plan de incentivos económicos, donde se les otorga bonificaciones especiales a los mejores trabajadores, considerando su productividad, dentro del cual se establece según su rendimiento el porcentaje de aumento que la organización efectúa cada año, sin embargo, aquellos empleados que perciben como injusta la calificación que sus jefes les asignan, optan por abandonar el puesto debido a la desmotivación que esto les ocasiona, al no poder gozar de los beneficios que estos programas ofrecen.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 5. Salarios. Los salarios que posee el puesto son un factor por el cual existe una considerable rotación, según el 100% de entrevistados, ya que si bien es cierto a nivel de mercado son competitivos, los mismos por la naturaleza de la posición operativa que ocupa el puesto en la organización, se manejan alrededor del mínimo establecido en el país, y al tener limitado el rango para ascender dentro de una agencia, en donde únicamente pueden optar a subjefe y jefe, que son puestos que no manejan una elevada la rotación, las personas que poseen expectativas de crecimiento optan por buscar otro tipo de empleo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 6. Ambiente agradable. El 60% de entrevistados indicaron que consideran que en las agencias existe un ambiente agradable de trabajo, el otro 40% indicó que no ya que en ocasiones muy frecuentes los empleados están expuestos a reclamos por parte de los clientes insatisfechos con alguna operación.

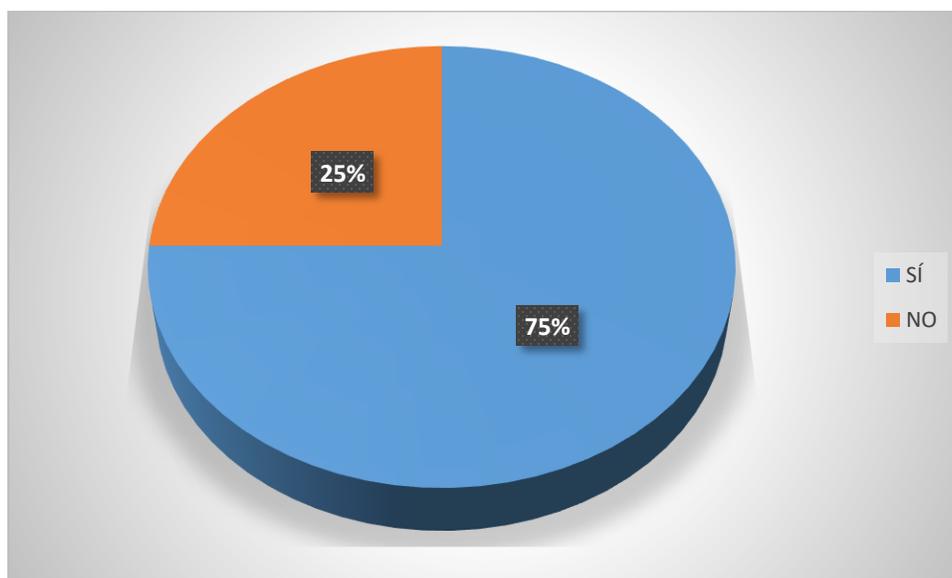


Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 7. Trabajo en equipo. El 80% de entrevistados considera que el trabajo en equipo es un factor que impacta en el abandono del puesto de Receptor Pagador, ya que dentro de las agencias la mayoría de empleados se esfuerzan tanto por sus metas personales, como por lograr alcanzar las metas generales que se asignan a la sucursal, para lo cual necesitan trabajar de manera coordinada y apoyarse entre todos, de lo contrario se vuelve muy complicado cumplir con el alcance, sin embargo, el 20% considera que no es un factor que afecta en el abandono del puesto.

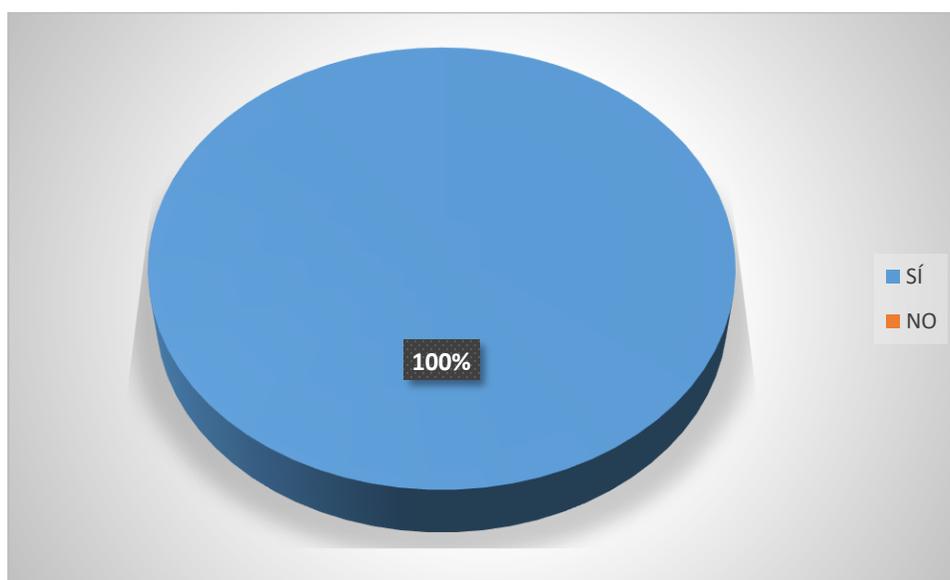
4.1.1.2 Guía de entrevista aplicada a Jefes de Agencia

Se aplicó una guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional, dirigida al personal que ocupa el puesto de Jefe de Agencia, considerando a cuatro personas para tal efecto, quienes poseen a su cargo personal que desempeña el puesto de Receptor Pagador, y poseen una experiencia de más de 8 años en el tema, logrando identificar los siguientes aspectos:



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

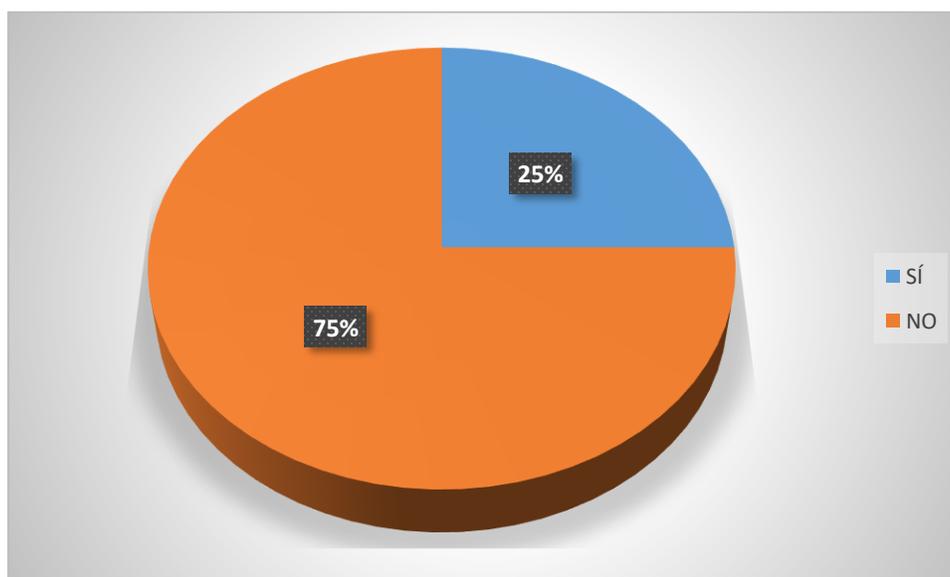
Figura 8. Inducción inadecuada al puesto de trabajo. El 75% de los Jefes de Agencia entrevistados, indica que existe personal que abandona el puesto de Receptor Pagador a los pocos meses de ingresar a la institución, y eso se debe a que no existe una adecuada inducción al puesto de trabajo, si bien es cierto existe una inducción a la filosofía empresarial de la organización, y se imparte teoría sobre las políticas y procedimientos, además de propiciar prácticas de simulación de operaciones en el puesto de trabajo, previo a ser enviado a la sucursal donde laborará el colaborador de reciente ingreso, la mayor parte de procedimientos y técnicas, las aprenden los colaboradores al momento de iniciar labores en las agencias a las que fueron designados, y no todos logran comprender de manera adecuada a utilizar los sistemas ya que cuentan en esos momentos con la presión de tener al cliente frente a frente, razón por la que se les dificulta llevar a cabo adecuadamente los procedimientos requeridos, lo que conlleva en ocasiones a sentirse incapaces de desempeñar el puesto, y esto influye para no presentarse más a laborar, sin que exista justificación alguna.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

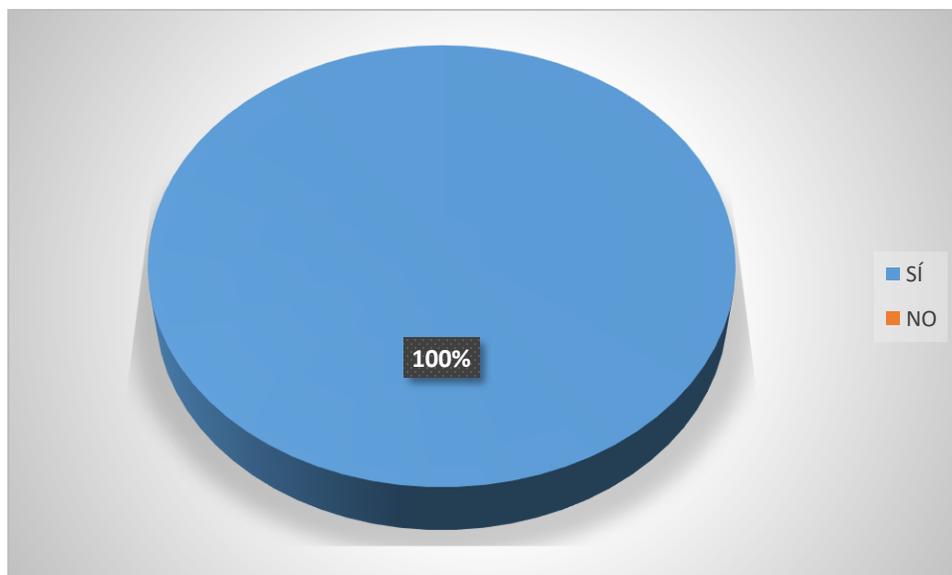
Figura 9. Descuadres en caja. El 100% de los Jefes de Agencia entrevistados, considera que las diferencias en cuadros de dinero versus sistema, comúnmente llamados arqueos de caja, son uno de los factores que más influye en el abandono

del Puesto de Receptor Pagador según los entrevistados, debido a que no solamente los faltantes de dinero son cargados a los empleados, sino también los sobrantes tienen penalizaciones que conllevan a no recibir bonificaciones de incentivos que la organización aporta a los empleados por llevar a cabo de la mejor manera sus funciones, al ser un tema tan delicado y de repercusiones monetarias para las personas, al verse afectadas, prefieren retirarse y liquidar con sus prestaciones la deuda y no seguir laborando para que les descuenten de su salario cantidades que los limiten a tener sus finanzas en orden.



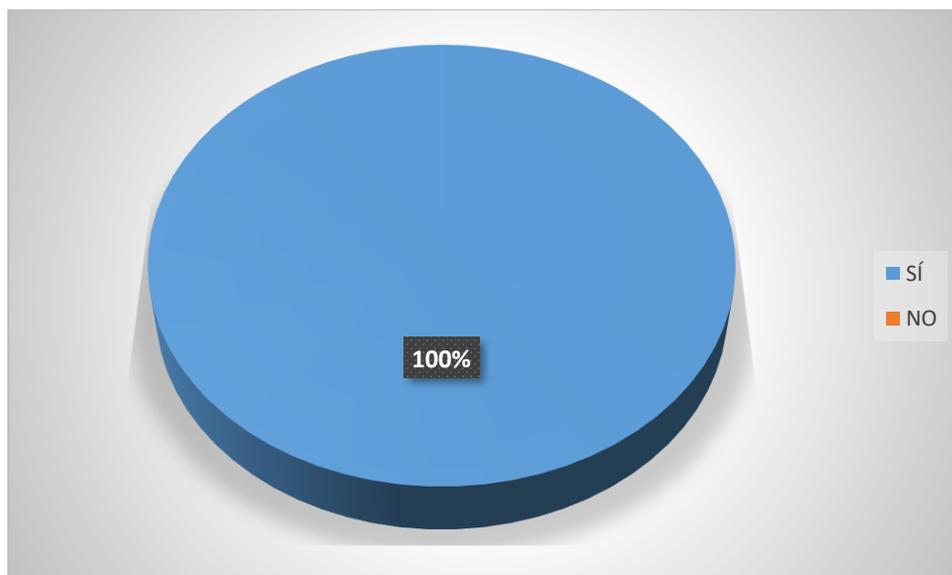
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 10. Inducción sin goce de salario. Existen personas que se retiran en el proceso de inducción, ya que el mismo se realiza durante veintidós días, de los cuales únicamente se reciben trecientos quetzales por semana, y el conteo de su primera quincena inicia posterior a ese tiempo, por lo que aquellos que necesitan el recurso económico con urgencia, tienden a abandonar el proceso de inducción y capacitación del puesto y buscar otras alternativas de trabajo, sin embargo solamente 25% de los entrevistados considera que es un factor influyente, el 75% restante no lo considera relevante.



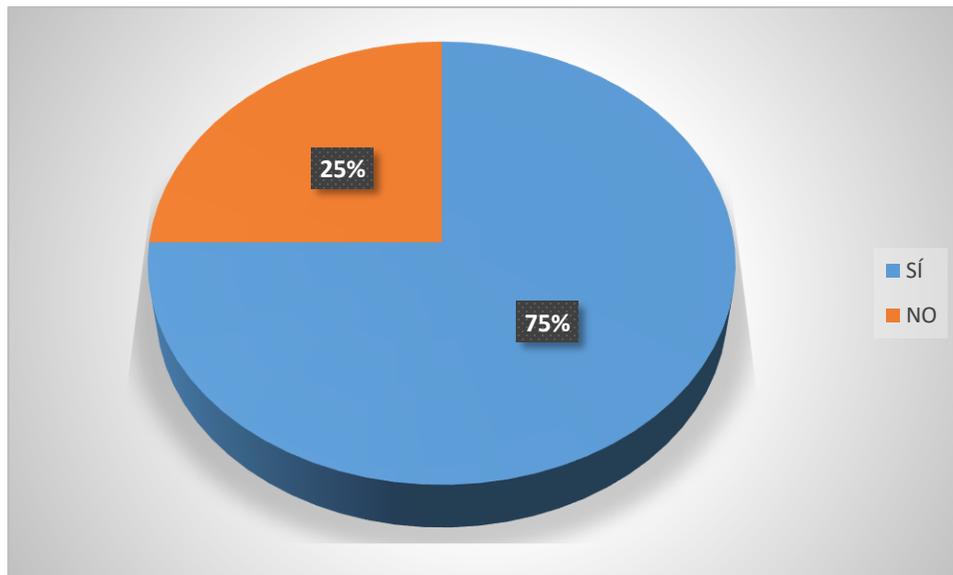
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 11. Horarios de trabajo. El 100% de los Jefes de Agencia entrevistados, considera que los horarios son uno de los principales factores por los cuales los empleados que desempeñan el puesto de Receptor Pagador abandonan sus labores, esto debido que la naturaleza del puesto requiere que exista flexibilidad en cuanto a cubrir turnos, ya sea de mañana y tarde o de tarde y noche, lo que imposibilita en cierta medida que las personas puedan organizarse para poder continuar sus estudios y lograr una superación académica que les permita un crecimiento profesional, o llevar un ritmo de vida más estable.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

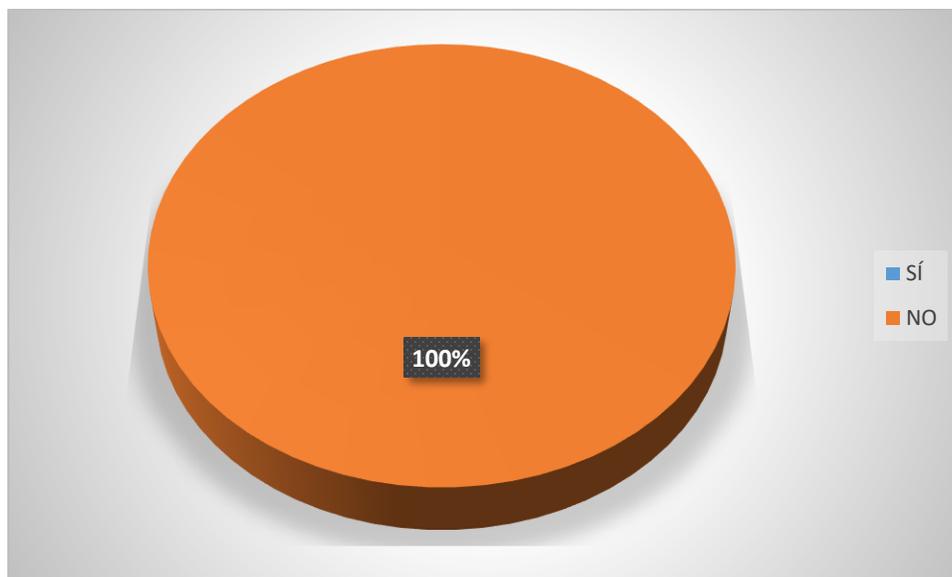
Figura 12. Metas en ventas. El 100% de los entrevistados, está de acuerdo en que las metas en ventas que se imponen al personal que desempeña el puesto de Receptor Pagador, son un factor importante, ya que muchos no logran alcanzar las mismas, principalmente en temas de colocación de tarjeta de crédito, préstamos y seguros, lo cual repercute en que las personas no obtengan las bonificaciones que ese puesto ofrece para quienes sí logran cumplir, esto impacta en términos económicos a los colaboradores, ya que el sueldo base es el salario mínimo que se maneja a nivel de país, y al no encontrar una satisfacción en términos monetarios, terminan retirándose de la empresa o bien en el peor de los casos se les cancela el contrato por bajo rendimiento.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

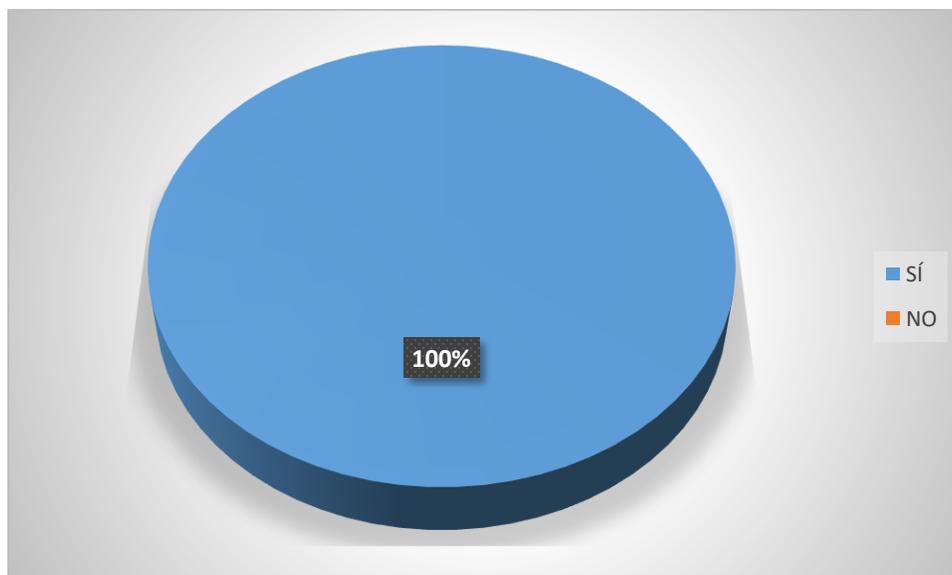
Figura 13. Rotación de centro de trabajo. El 75% de entrevistados considera que la rotación de centros de trabajo es un factor que influye para que las personas que ocupan el puesto de Receptor Pagador se retiren de la organización, debido a que dependiendo de la necesidad existente de personal en cada sector de agencias, en ocasiones se trasladan temporalmente a los trabajadores a sedes alejadas de los lugares en que residen, lo cual dificulta su traslado para poder asistir a laborar, asimismo, existen agencias que poseen horarios distintos, las cuales abren hasta

altas horas y trabajan fines de semana, en su mayoría en centros comerciales, aunque las horas que se laboran se pagan al doble del valor normal, muchas personas dejan el puesto ya que no les parece trabajar en días inhábiles y en lugares muy retirados de sus hogares, el otro 25% considera que no es un factor de impacto en la rotación.



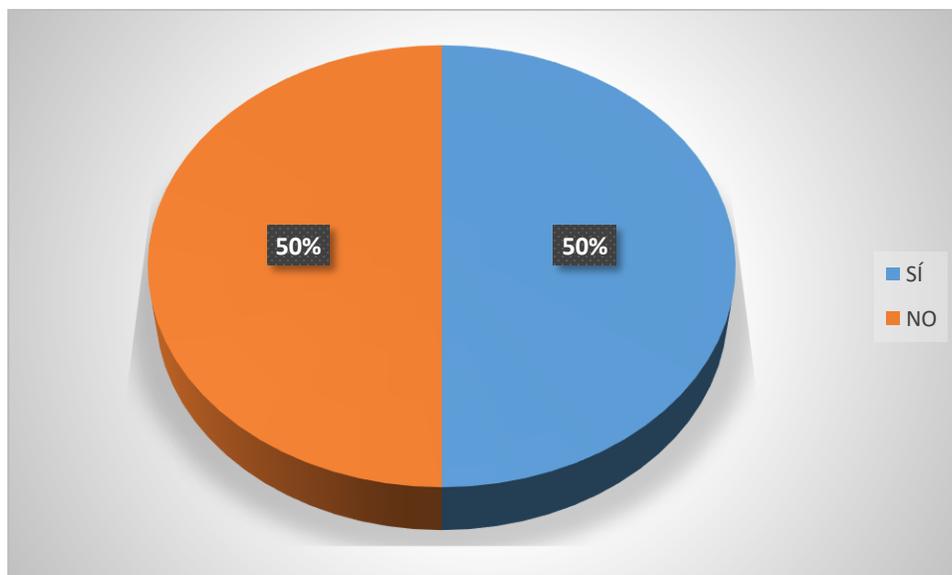
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 14. Embarazo de empleadas. El 100% de Jefes entrevistados, consideran que el embarazo en las colaboradoras en ocasiones influye para abandonar el puesto de Receptor Pagador, sin embargo, no es un factor que tenga mayor impacto.



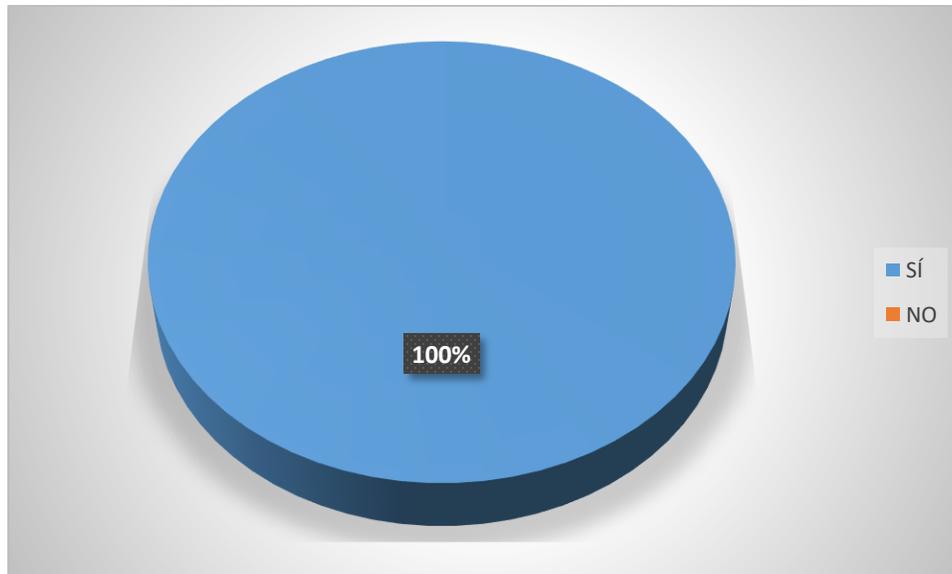
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 15. Baja productividad. El 100% de los Jefes entrevistados, considera que los despidos por baja productividad, son un factor de impacto en la rotación del personal que ocupa el puesto, el no cumplir con las metas y objetivos del mismo, es una de las principales razones por las que se da de baja a las personas que se desempeñan como Receptor Pagador, debido a que, así como cada colaborador tiene metas que cumplir para recibir bonificaciones e incentivos tanto económicos como no económicos, cada agencia bancaria posee también metas que deberá cumplir y están a cargo de los jefes de que lideran cada una, por lo que las personas que no contribuyen de manera eficiente con el alcance de esas metas a nivel de sucursal, tienden a ser despedidas para buscar personal que sea capaz lograr esos fines a través de un buen desempeño.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 16. Despido por apropiación de valores. El 50% de Jefes entrevistados, considera que uno de los principales factores que influyen en la rotación de personal en el puesto estudiado, es el despido por apropiación de valores, comúnmente conocido como robo, este es uno de los principales factores de despido para las personas que poseen el puesto de Receptor Pagador, ya que, por la naturaleza del puesto, las personas manejan cantidades de dinero en efectivo, así como accesos a poder operar transacciones que pueden ser objeto de este tema, lo que a su vez representa una tentación para las personas que no comparten los valores éticos de la empresa, el otro 50% considera que no es un factor que impacte en gran medida.



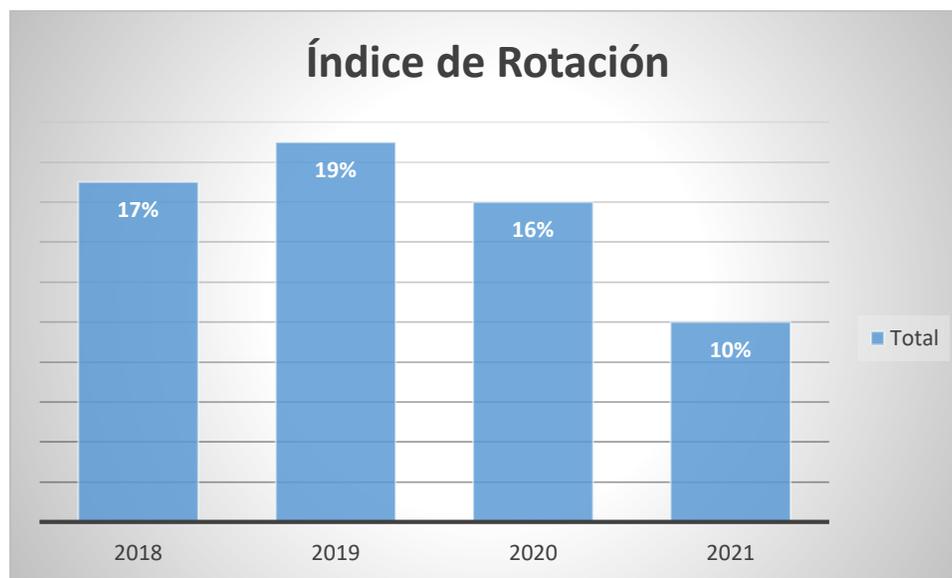
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 17. Procedimientos inadecuados. El 100% de Jefes encuestados, considera que las pérdidas económicas por no realizar procedimientos establecidos, son un factor importante en la rotación del personal que ocupa el puesto sujeto de análisis, ya que es un factor muy común por el que se cancela el contrato de las personas que desempeñan el puesto de Receptor Pagador, con mayor razón cuando las cantidades son elevadas o los volúmenes de transacciones son altos, y ponen en riesgo a la organización, no solo en términos monetarios, sino también reputacionales.

4.1.1.3 Guía de revisión documental

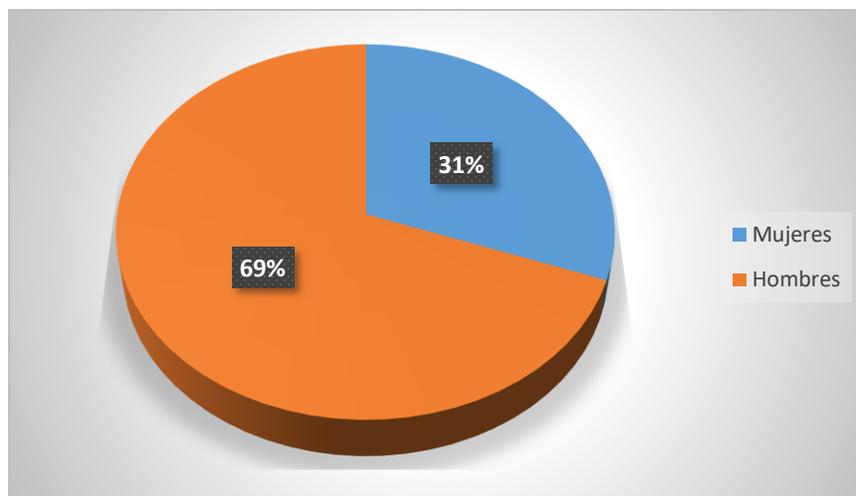
Con base a la metodología utilizada, se obtuvo información aplicando un instrumento elaborado en las fases anteriores de este trabajo, para tal efecto, éste consistió en una guía de revisión documental, misma que fue utilizada para recabar la información importante sobre las opiniones de los exempleados de la institución objeto de estudio, quienes desempeñaron el puesto de Receptor Pagador, a través de las encuestas de salida que el área de Recursos Humanos les aplicó al momento de retirarse del puesto, a aquellos empleados que renunciaron al mismo. Esta información fue facilitada por el personal del área de Provisión de Personal, quienes se encargan de la gestión, mismos que proporcionaron algunos otros datos

estadísticos referentes al tema, que corresponden al periodo evaluado, los aspectos de mayor relevancia se muestran a continuación:



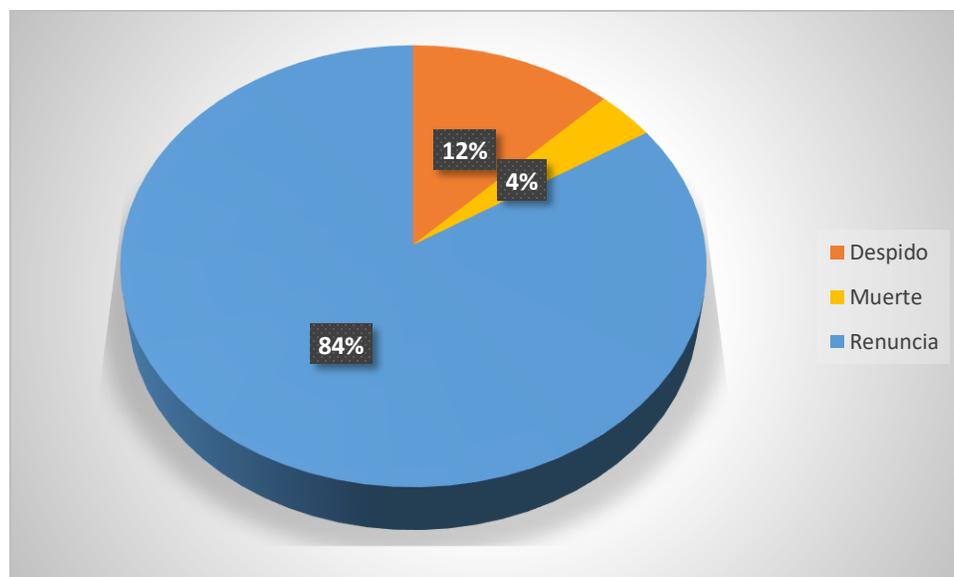
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 18. Índice de rotación anual. El índice de rotación de personal que ha manejado la empresa en el periodo estudiado, ha sido en promedio de 17%, teniendo su mayor elevación en el año 2019 y la menor en el año 2020, el dato que se muestra del año 2021 solamente abarca el periodo de enero a mayo, por lo que se estima que, de no efectuar acciones para disminuir la rotación, el índice alcance o supere los de años anteriores dentro del periodo estudiado, y considerando que las políticas de la empresa definan como tolerable una índice de 1% a 5%, y alto de 6% 9% y crítico de 10% en adelante.



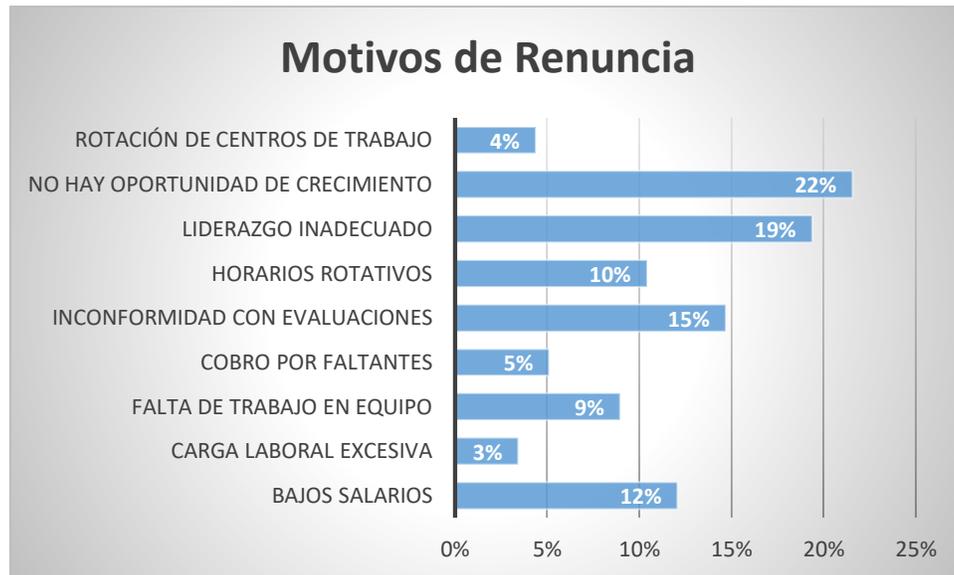
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 19. Rotación total por sexo. De un total de 1,142 personas que dejaron el puesto de Receptor pagador, entre los años 2018 a mayo 2021, el 70% corresponden a empleados de sexo masculino y el 30% de sexo femenino.



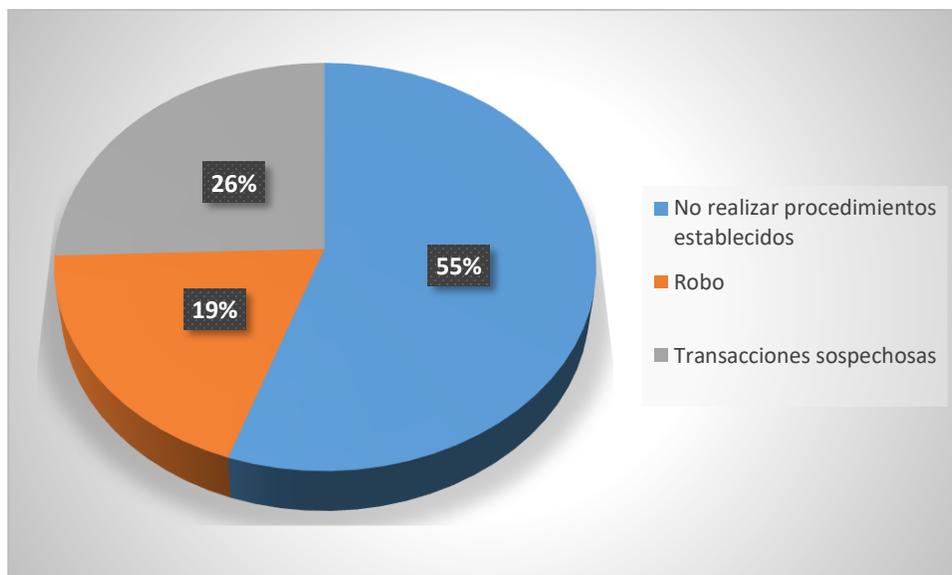
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 20. Motivo de rotación. Con base a los datos recopilados sobre la rotación del personal que ocupó el puesto de Receptor Pagador, en el periodo 2018 a mayo 2021, de un total de 1,142 personas un 84% renunciaron al cargo, un 12% fue despedido y el 4% restante falleció.



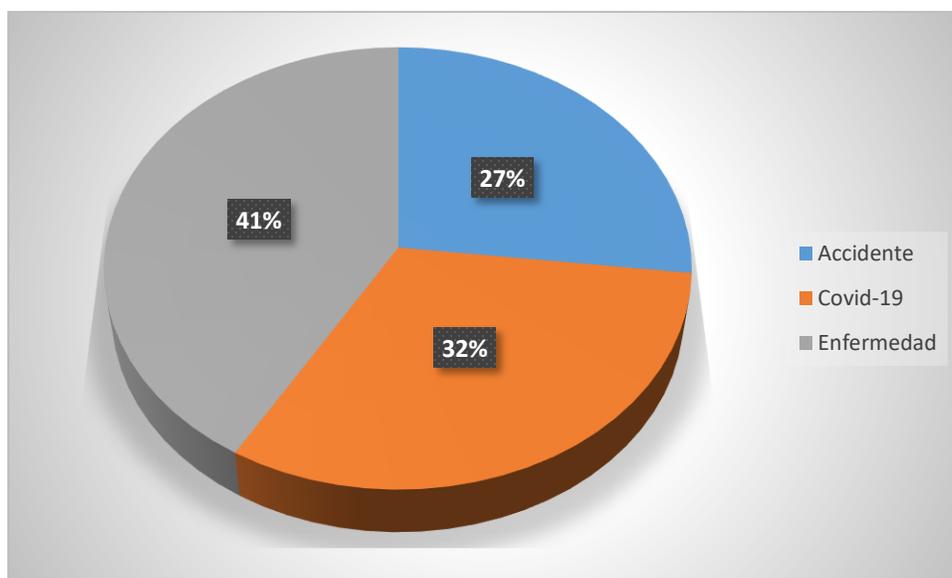
Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 21. Rotación por renunciaciones. De un total de 960 casos de renunciaciones que existieron en el puesto de Receptor pagador en los años 2018 a mayo 2021, los factores principales fueron según su orden fueron, no hay oportunidad de crecimiento con un 22%, falta de liderazgo por parte de jefes y supervisores con un 19% e inconformidad con evaluaciones de rendimiento con un 15%, bajos salarios con un 12%, horarios rotativos con un 10%, carga laboral excesiva con un 9%, cobros por faltantes 5%, rotación de centros de trabajo 4% y en último lugar carga laboral excesiva con un 3%.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 22. Rotación por despido. Con base a la información recopilada, se estableció que los principales factores de despido en el puesto de Receptor Pagador, considerando un total de 141 son, no realizar procedimientos establecidos con un 55%, operar transacciones sospechosas con un 26% y apropiación de valores o robo con un 19%, respectivamente.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 23. Rotación por muerte del empleado. De un total de 41 muertes de empleados que desempeñaban el puesto de Receptor Pagador en el periodo de tiempo 2018 a mayo 2021, el 41% fue por enfermedades, el 32% fue por covid-19 y el 27% restante por accidentes.

4.2 Discusión de resultados

De acuerdo con María Merchán (2018) para lograr retener el talento en una organización, se deben primero identificar los factores que originan el abandono de los puestos de trabajo, considerando las opiniones en diferentes frentes, estratégicos, tácticos y operativos, para lograr tener una perspectiva completa de las razones del abandono, analizando los datos obtenidos y relacionando los mismos a estrategias que apoyen para minimizar la rotación existente.

El proceso propuesto por la autora anteriormente mencionada, es el mismo que se utilizó en este trabajo de graduación, ya que para lograr identificar los factores que dieron origen al abandono del puesto de receptor pagador, y en consecuencia a un incremento en el índice de rotación de personal de la empresa objeto de estudio, se obtuvo información de un gerente, un jefe y personal administrativo de Recursos Humanos, así también de jefes de agencia quienes tienen a cargo el personal que labora en el puesto objeto de análisis, y se consideraron las opiniones de los exempleados que abandonaron el puesto en el periodo de tiempo delimitado en el planteamiento del problema, para lograr tener una perspectiva más amplia sobre los motivos de la rotación de empleados.

En el análisis de la información obtenida, se lograron identificar factores que fueron calificados como de un fuerte impacto en la rotación del personal que laboró en el puesto objeto de estudio, en común acuerdo por los tres niveles administrativos considerados para este estudio, siendo los principales, que no existen oportunidades de crecimiento, falta de liderazgo en jefes y supervisores y que existe inconformidad con las evaluaciones de productividad, bajos salarios y horarios rotativos.

El primer análisis hace referencia al factor de oportunidades de crecimiento, considerando que es un puesto operativo, y que los puestos superiores a éste dentro de una agencia bancaria son pocos, es muy poco frecuente que se presenten

oportunidades de ascender, o por lo menos para la mayoría de empleados, a lo que se adiciona que no existe actualmente un plan de carrera que apoye a los colaboradores a poder crecer profesionalmente dentro de la organización, no tienen claro que competencias necesitan desarrollar para optar para puestos administrativos en la institución, y aun cuando las tuvieran identificadas, internamente no existe apoyo para desarrollarlas y el puesto como tal no ofrece tampoco la oportunidad de hacerlo, ya que es un puesto netamente operativo. Además, considerando el factor de horarios rotativos en el puesto, que es parte de su naturaleza, son pocos los empleados que pueden trabajar en turnos fijos con el permiso de sus superiores y si las necesidades de la agencia donde están ubicados lo permiten, por lo que es una limitante a su crecimiento académico, y esto afecta de manera negativa las oportunidades para optar a puestos de mayor rango.

De acuerdo con Vilchez Paz (2018) un plan de carrera profesional es importante para cualquier organización, para lograr un apropiado rendimiento laboral, mismo que impacte de manera positiva con la retención del talento humano, ya que es un proyecto que tiene como objetivo el poder formar profesionalmente a los trabajadores, para que logren cumplir con las competencias necesarias para optar a mejores puestos, con lo que tanto las organizaciones como los empleados sean beneficiados, los empleados por recibir mejores remuneraciones y beneficios, y las empresas al contar con trabajadores que representen una ventaja competitiva. Por tal razón se consideró importante y de alto impacto el factor de oportunidades de crecimiento, para el análisis del puesto estudiado.

El segundo análisis, se realizó sobre el factor de liderazgo, en este también los jefes de agencia no consideraron que fuera de alto impacto, sin embargo, las personas del área de Provisión de Personal entrevistadas y los resultados de las entrevistas a exempleados, sí reflejan como resultado que el liderazgo es un factor que influye en la alta rotación de personal que ocupa el puesto analizado, aun cuando la empresa posee planes de capacitación anuales para trabajar y promover el liderazgo en sus jefes y subjefes de agencia, los resultados claramente indican que la efectividad no es la esperada, la falta de un liderazgo adecuado, provoca que los

colaboradores no se sientan reconocidos por sus esfuerzos, que no posean la motivación suficiente para desempeñar sus funciones de una manera adecuada y esto a su vez impacta también en la manera que atienden a los clientes al realizar sus actividades, lo que puede provocar pérdidas reputacionales para la empresa e incluso pérdidas económicas al no cumplir con los procedimientos por falta de compromiso al realizar sus atribuciones. Adicional, al no existir un liderazgo adecuado, los resultados de baja productividad en los empleados, no solamente los afecta a ellos por temas de incentivos económicos que dejan de percibir, sino también a los demás trabajadores de la sucursal en que se encuentran, considerando que cada sucursal tiene metas establecidas, en ventas y colocación de productos, y en el caso de no lograr alcanzarlas, los beneficios económicos no son pagados a los empleados.

Cifuentes cadena (2017) define el liderazgo como uno de los principales factores que influyen en la rotación de personal, puesto que las personas que desempeñan puestos con personal a su cargo, deben conocer las técnicas adecuadas para lograr elogiar y promover emociones positivas, como aprecio, comprensión y gratitud, en sus empleados, para fomentar una cultura donde se deje claro que el activo más importante de la organización, es el capital humano, logrando mantener un clima laboral positivo, para poder también lograr una productividad alta en sus trabajadores, misma que influya para crear sentimientos de pertenencia, y evitar la fuga de talento.

Debido a esto y a los resultados obtenidos, la falta de liderazgo adecuado se consideró como un factor de alto impacto, que afecta negativamente los índices de rotación de la organización estudiada.

El tercer análisis, se basó en la inconformidad de los empleados respecto a los resultados obtenidos en sus evaluaciones de rendimiento, aun cuando no fue considerado como de alto impacto por los Jefes de Agencia entrevistados, el personal del departamento de Recursos Humanos, y los datos obtenidos de entrevistas de salida demostraron que existe insatisfacción sobre el tema por parte del personal que abandonó el puesto analizado, en el periodo estudiado, debido a

que según comentarios de las personas del área administrativa entrevistadas, es posible que exista falta de objetividad al momento de realizar las mismas. Aun cuando la institución objeto de estudio posee una metodología que considera aplicar una herramienta de evaluaciones mensuales sobre metas asignadas a los empleados en agencias y una anual que evalúa de forma general el rendimiento de los trabajadores de la empresa, ésta no tiene un alcance de más allá de la percepción que tiene el superior inmediato sobre la persona que desempeña el puesto, a pesar de existir una autoevaluación, indican los entrevistados, que el resultado final lo ingresa el jefe de agencia al aplicativo utilizado para tal efecto, posterior a llegar a un consenso con el empleado, que en muchas ocasiones no le queda más opción de acceder a la ponderación asignada por su jefe inmediato, por temor a represalias, o en el peor de los casos ser despedido posteriormente si no está de acuerdo con la opinión del jefe, por lo que es posible que exista subjetividad al momento ponderar la calificación del empleado, lo que conlleva a que el evaluado no alcance las metas esperadas y no reciba las remuneraciones económicas que forman parte del salario de bonificaciones adicionales, por ventas de productos financieros, tales como seguros, y colocación de préstamos y tarjetas de crédito, lo que causa que los trabajadores opten por retirarse de la organización, ya que al mantener bajas calificaciones tampoco pueden optar a obtener un ascenso en caso de darse la oportunidad dentro de su centro de trabajo, o bien en algún puesto administrativo al que quieran aplicar, asimismo, en caso las calificaciones obtenidas las consideren injustas, se sientan desmotivados y prefieran retirarse de la empresa.

En concordancia con Ferrer Honores (2020), el rendimiento laboral se relaciona de manera directamente proporcional con la rotación de personal en un puesto de trabajo, ya que una persona que alcanza altos niveles de rendimiento, es apta para recibir beneficios los beneficios que las empresas otorgan a sus colaboradores que alcanzan sus estándares definidos, lo que implica motivación para realizar sus funciones de la mejor manera posible, buscando de crecimiento dentro de la institución. Derivado de esta razón, y considerando los resultados obtenidos de entrevistas y fuentes históricas del presente trabajo, se catalogó como un factor de

alto impacto en los índices de rotación que mantuvo la organización en el periodo estudiado.

El cuarto análisis, se basó en el factor de salarios y bonificaciones, en este tema tanto los datos obtenidos del personal administrativo, los jefes de agencia y las entrevistas a exempleados, mostraron que es un factor de alta influencia para la rotación en el puesto, ya que las remuneraciones económicas que los empleados reciben, se basan en dos partes, el salario base, que es el mínimo establecido en el país, y las bonificaciones que los empleados reciben, por efectuar procedimientos adecuados y cumplir con las políticas de la empresa, especialmente en temas de cuadros diarios de caja, por el dinero que tienen a su cargo, así también, bonificaciones por venta y colocación de productos. Considerando la situación, aquellas personas que no logran alcanzar los estándares mínimos establecidos por la institución, solamente perciben el salario base o poco más según su rendimiento antigüedad en la institución, por lo que aquellos empleados que necesitan cubrir sus situaciones financieras con mayores ingresos, optan por retirarse de la institución en búsqueda de mejores oportunidades económicas.

De acuerdo con Castañeda (2019), los salarios son un factor importante en la rotación de personal, ya que están directamente relacionado a la calidad de vida de los colaboradores, cuando no se encuentran satisfechos, los trabajadores tratan de encontrar una solución, y terminan por abandonar la empresa en la que laboran. Considerando los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas y las fuentes históricas, se definió que el factor de remuneraciones salariales tuvo un impacto alto en la rotación de personal que existió en la organización objeto de estudio, durante el periodo analizado.

El quinto análisis, se basó en aquellos factores identificados en el proceso de recolección de datos, mismos que influyen en la rotación del puesto de Receptor Pagador, pero en menor medida, siendo éstos, horarios rotativos, carga laboral excesiva, cobros por faltantes o descuadros en caja, rotación de centros de trabajo y bonificaciones bajas, los cuales fueron relacionados en los análisis previos, ya que fueron catalogados como de bajo impacto, por las personas entrevistadas tanto en

el área administrativa, como en jefaturas de agencia, y no representaron volúmenes altos en la información obtenida de las entrevistas de salidas a empleados que abandonaron el puesto, por lo que se consideran como indirectos y de poca influencia en los niveles altos de rotación que la empresa tuvo en el periodo estudiado.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y analizados en este trabajo profesional de graduación, se consideró oportuno para la empresa objeto de estudio, poder diseñar un programa de retención de personal, que apoye a disminuir la alta rotación existente, minimizando costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, e incrementando su productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

Derivado de lo anterior, se elaboró como propuesta un programa diseñado para retener al personal del puesto de Receptor Pagador, utilizando como base principal para las estrategias que en éste se incluyen, los tres factores de mayor impacto que originaron la alta rotación de empleados en la empresa, puesto y periodo estudiado, siendo estos: la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de liderazgo adecuado y la inconformidad de los empleados con evaluaciones de desempeño, la cual se incluye dentro de los anexos al final del documento, para que la organización cuente con una herramienta formal que oriente el proceder del departamento de Recursos Humanos, y permita poder minimizar la rotación que actualmente maneja.

CONCLUSIONES

Para diseñar un programa de retención adecuado, es necesario estudiar cada factor que influye en la rotación de la empresa y analizar su impacto, para definir las estrategias y planes de acción que apoyen a disminuir la misma.

Los factores principales que impactaron en los altos índices de rotación en el periodo analizado, fueron: falta de liderazgo adecuado, falta de oportunidades de crecimiento, inconformidad con evaluaciones de desempeño, bajos salarios, horarios rotativos, falta de trabajo en equipo, cobros por faltantes de dinero, rotación de centros de trabajo y carga laboral excesiva.

Los tres factores que causaron un impacto mayor en la rotación de personal que ocupó el puesto de Receptor pagador en el periodo estudiado, fueron: Falta de oportunidades de crecimiento, liderazgo inadecuado e inconformidad con las evaluaciones de desempeño.

Las estrategias necesarias para retener al personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, deben enfocarse en los factores: Falta de oportunidades de crecimiento, liderazgo inadecuado e inconformidad con las evaluaciones de desempeño.

RECOMENDACIONES

Implementar un programa de retención de personal, que apoye a mejorar factores que impactan de manera negativa en el índice de rotación de los colaboradores que desempeñan el puesto de Receptor Pagador, para poder evitar incurrir en gastos y costos innecesarios, de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y producción.

Realizar análisis periódicos, de por lo menos una vez al año, considerando estadísticas de todos los factores que impactan en el incremento de la rotación del personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, para mantener un proceso de mejora continua, que permita accionar oportunamente, para evitar que exista en un futuro una situación de la alta rotación.

Actualizar periódicamente, como mínimo de manera anual, las estrategias que se apliquen en el programa de retención de personal, que maneje la empresa, para lograr la efectividad del mismo, convirtiéndolo en un proceso de mejora continua.

Aplicar las estrategias diseñadas en el programa de retención de personal diseñado en el presente trabajo, para lograr disminuir el índice de rotación que la empresa posee en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre de León, H. L. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral*. Guatemala.
- Andrade Rivas, D. M. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada*. Ecuador.
- Castañeda Peña, E. (2019). *Factores que Influyen en la Rotación de Personal en el área comercial de las tiendas de ropa*. Bogotá, Colombia.
- Castillo Aguirre, B. M. (2017). *Ambiente laboral y la rotación de los colaboradores en la empresa Nexos S.A.C*. Perú.
- Castillón Fabian, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*. Lima, Perú.
- Chaparro Rintha, D. T. (2015). Factores que originan la rotación del. *redalyc*, 19.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México DF: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chourio, S. (2017). *Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño*. Carabobo, Venezuela.
- Cifuentes Cadena, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la alta rotación de personal*. Santiago Chile.
- Cubillos Calderon, C. H. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA*.
- Cusacani Arcata, N. R. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del Sur, S. A.* . Tacna, Perú.
- De Paz, F. I. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. Guatemala.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Colombia.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta*. Argentina.
- Gonzalez, D. (2009). *Estrategias de retención de personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Medellín, Colombia.

- Martínez, M. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. Guatemala.
- Merchán Illescas, M. P. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. Santiago, Chile.
- Mina, P. M. (2015). *ATRACCIÓN y RETENCIÓN DEL TALENTO. PROBLEMÁTICA EN EMPRESAS IT DE ARGENTINA*. Buenos Aires.
- Morán, M. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal*.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, Colombia.
- Ramírez Franco, M. A. (2014). *CARACTERIZAR EL PROCESO DE ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA INMOCALMOSA S.A. GUAYAQUIL – ECUADOR*.
- Razo, I. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelerías Dabo, S.A.* México.
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS*. Lima.
- Salazar Juarez, B. J. (2018). *Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina comercial Comas*. Perú.
- Uribe, A. (2010). *La gestión de Recursos Humanos, enfoques y perspectivas*. Dialnet.
- Valencia, J. (2012). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas Sa De Cv.
- Vilchez Paz, S. B. (2018). *Desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús*. Lima, Perú.

E-GRAFÍA

Amedirh. (2017). Rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. México.

Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/contacto>

Cabrera, A. R. (2011). Revista redalyc. México. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

Coll, F. (2021). Rotación de personal: Economipedia. Colombia. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

Michaelpage. (2020). Consejos para retener a su personal. España. Recuperado de

<https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/consejos-para-retener-su-personal>

Ramerman, J. (2019) Las 10 mejores formas para retener al personal. México.

Recuperado de <https://www.amamex.org.mx/blog/las-10-mejores-formas-de-retener-al-personal.html>

ANEXOS

1. Guía de entrevista aplicada al personal de Recursos Humanos

Guía de entrevista para personal de RR. HH.		código:		
Puesto				
Empresa				
Dirección				
Entrevistado				
Fecha				
<p>La presente entrevista, tiene como objetivo estudiar la perspectiva del personal de RR.HH. encardado del proceso de Provisión de Personal, en la empresa objeto de estudio, respecto a las causas que tienen mayor impacto en la rotación de personal en el puesto de Receptor Pagador.</p>				
<p>Marque con una "x" la casilla de Si o No, y especifique su respuesta.</p>				
No.	Pregunta	Si	No	Especifique
1	¿Existen en la organización programas de desarrollo y crecimiento de sus empleados?			
2	¿Considera usted que el liderazgo que se aplica en las agencias es adecuado?			
3	¿Cree usted que los incentivos económicos que aporta la organización a los empleados son competitivos a nivel de mercado?			
4	¿Usted considera que las evaluaciones de desempeño son calificadas de manera objetiva en las agencias?			
5	¿Cree usted que los salarios del puesto son competitivos frente a los de otras empresas bancarias en el país?			
6	¿Bajo su perspectiva, indique si considera que existe un clima organizacional apropiado en las agencias?			
7	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una competencia que se desarrolla en el personal de agencias?			
8	¿Cree usted que el personal de nuevo ingreso en agencias recibe una inducción adecuada?			
9	¿Considera usted que las políticas que se aplican por descuadres en cajas afectan la rotación de personal en el puesto?			
10	¿Para usted, los horarios de trabajo del personal en agencias, son un factor que impacta en la rotación del puesto?			
11	¿Considera usted que las metas asignadas a las personas que ocupan el puesto, son alcanzables?			
12	¿Considera usted que los embarazos en las colaboradoras son un factor que influye en la rotación del personal?			
13	¿Desde su perspectiva, es común que exista baja productividad en el puesto?			
14	¿Considera usted que el despido por robo es un factor que impacte en la rotación de personal del puesto?			
15	¿Considera usted que el despido por aplicación de procedimientos inadecuados, es un factor que impacta en la rotación de personal del puesto?			
Pregunta abierta				
16	¿Cuales considera usted que son las principales causas de la rotación de personal en el puesto de receptor pagador?			
Respuesta a pregunta 16:				
Observaciones Generales				

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

2. Guía de entrevista aplicada a Jefes de agencia

Guía de entrevista para jefes de agencia		código:		
Puesto				
Empresa				
Dirección				
Entrevistado				
Fecha				
La presente entrevista, tiene como objetivo estudiar la perspectiva del personal que ocupa el puesto de Jefe de Agencia, en la empresa objeto de estudio, respecto a las causas que tienen mayor impacto en la rotación de personal en el puesto de Receptor Pagador .				
Marque con una "x" la casilla de Si o No, y especifique su respuesta.				
No.	Pregunta	Si	No	Especifique
1	¿Existen en la organización programas de desarrollo y crecimiento de sus empleados?			
2	¿Considera usted que el liderazgo que se aplica en las agencias es adecuado?			
3	¿Cree usted que los incentivos económicos que aporta la organización a los empleados son competitivos a nivel de mercado?			
4	¿Usted considera que las evaluaciones de desempeño son calificadas de manera objetiva en las agencias?			
5	¿Cree usted que los salarios del puesto son competitivos frente a los de otras empresas bancarias en el país?			
6	¿Bajo su perspectiva, indique si considera que existe un clima organizacional apropiado en las agencias?			
7	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una competencia que se desarrolla en el personal de agencias?			
8	¿Cree usted que el personal de nuevo ingreso en agencias recibe una inducción adecuada?			
9	¿Considera usted que las políticas que se aplican por descuadres en cajas afectan la rotación de personal en el puesto?			
10	¿Para usted, los horarios de trabajo del personal en agencias, son un factor que impacta en la rotación del puesto?			
11	¿Considera usted que las metas asignadas a las personas que ocupan el puesto, son alcanzables?			
12	¿Considera usted que los embarazos en las colaboradoras son un factor que influye en la rotación del personal?			
13	¿Desde su perspectiva, es común que exista baja productividad en el puesto?			
14	¿Considera usted que el despido por robo es un factor que impacte en la rotación de personal del puesto?			
15	¿Considera usted que el despido por aplicación de procedimientos inadecuados, es un factor que impacta en la rotación de personal del puesto?			
Pregunta abierta				
16	¿Cuales considera usted que son las principales causas de la rotación de personal en el puesto de receptor pagador?			
Respuesta a pregunta 16:				
Observaciones Generales				

Fuente: elaboración propia, julio 2021

3. Guía de revisión documental

Guía de revisión documental	
Para el análisis de los factores que impactan en la rotación de personal en la empresa objeto de estudio, se necesita obtener la siguiente información, de las encuestas de salida del personal que ocupó el puesto de Receptor Pagador.	
Datos a obtener	SI/NO
Sexo (M/F)	
Edad al momento de su retiro	
Mes de ingreso	
Año de ingreso	
Mes de retiro	
Año de retiro	
Departamento de Guatemala donde laboró	
Motivo por el cual se retiró	
Renuncia/Despido	
Otros datos relevantes obtenidos en las entrevistas de salida	
Total de empleados en el puesto de Receptor Pagador con que iniciaron el año	
Total de empleados en el puesto de Receptor Pagador que contrataron en el año	
Total de empleados en el puesto de Receptor Pagador con que finalizaron el año	

Fuente: elaboración propia, julio 2021

4. Programa de Retención de Personal para el puesto de Receptor Pagador
(Basado en los tres principales factores que originaron la rotación de personal en el periodo analizado en el presente trabajo profesional de graduación)



Programa de Retención de Personal



INTRODUCCIÓN

Para toda empresa hoy en día, contar con personal que posea sus competencias altamente desarrolladas, es de vital importancia, puesto que representa una ventaja competitiva, que le permite posicionarse en el mercado de una mejor forma que las empresas que carecen de este factor. Razón por la cual, es fundamental que logre mantener a su personal motivado y satisfecho con su estadía en la institución.

El liderazgo es una de las herramientas utilizada a nivel mundial en cualquier organización que desea obtener el éxito, la mayoría de empresas tienen un capital humano que eleva su desempeño por medio de un líder, que los pueda orientar y motivar para trabajar de manera efectiva, lo que apoya a que la organización alcance sus metas y objetivos de manera eficiente.

Así también, la forma en que se evalúan los resultados de los empleados, tiene relación directa con su rendimiento, que a su vez es una fuente de motivación para que puedan mantener un ciclo de mejora continua, por lo que es sumamente importante que estas evaluaciones se realicen de la mejor manera posible, considerando criterios objetivos, que garanticen al empleado que no existan sesgos por alguna razón y que estas le ayuden a mantener una línea de trabajo que le permita desarrollarse como profesional continuamente.

El presente programa de capacitación, fue elaborado para poder dotar a la organización de herramientas técnicas que le permitan incrementar la satisfacción de sus empleados que desempeñan el puesto de Receptor Pagador, así también, para fomentar una cultura de formación continua, que permita y de prioridad al personal interno, para ser tomados en cuenta para crecimiento profesional dentro de la institución, y de esa manera evitar una alta rotación en ese puesto.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar estrategias que apoyen a la organización para disminuir la rotación de personas que ocupan el puesto de Receptor Pagador, tomando como base los tres factores de mayor impacto que originan la misma.

Objetivos Específicos

- Promover un liderazgo efectivo por parte de sus supervisores y jefes, que fomente el trabajo en equipo y evite que la falta de esos dos factores, influya en la rotación de los colaboradores.
- Promover un plan de carrera laboral en el personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, a través de la evaluación de forma continua, sistemática y estandarizada del desempeño, basado en las competencias y habilidades claves de cada colaborador, favoreciendo al desarrollo laboral y profesional de los empleados, para reconocer y retener al talento en la organización.
- Promover un nivel alto de satisfacción laboral en el personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, a través de estrategias organizacionales para la búsqueda del crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización, por medio del reclutamiento interno, que fortalezcan la lealtad hacia la empresa, y disminuyan la rotación de los colaboradores.

Aplicación del programa

El programa de retención se llevará a cabo considerando tres ejes principales, los cuales fueron identificados en el análisis de resultados del presente trabajo, como factores clave que impactan en la rotación alta del personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador dentro de la organización, los mismos se presentan a continuación:

- Liderazgo
- Evaluaciones de desempeño
- Oportunidades de crecimiento

Para lo cual se elaboró en el presente documento un apartado para cada uno de estos factores, en donde se trabajó una propuesta o herramienta técnica, que permitirá a la organización objeto de estudio, poder aplicar cambios estratégicos en sus procesos, que les permitan incrementar la satisfacción de sus empleados en sus puestos de trabajo, y que estos apoyen a disminuir la rotación excesiva de personal que actualmente presentan.

Se pretende que, con la aplicación de estas estrategias, la empresa pueda lograr validar en sus resultados tanto de metas de productividad, evaluaciones de desempeño y clima organizacional, datos estadísticos que le permitan visualizar la efectividad de las propuestas, en un corto y mediano plazo.

En cada apartado se exponen los beneficios que representa cada una de las propuestas, que unidas buscan principalmente la reducción del personal que abandona el puesto de trabajo objeto de análisis, ayudando a la empresa a minimizar costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de sus empleados, tomando como base los tres factores principales que impactaron en el periodo de tiempo analizado en el presente trabajo de graduación profesional.

A continuación, las propuestas:



Mejorando el Liderazgo y Trabajo en Equipo





INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para toda empresa, es sumamente importante contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y motivado, para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos institucionales establecidos, asimismo, es importante poder conservarlo, lo que se logra solamente, si su personal que ocupa puestos de mandos tácticos y estratégicos, tienen claro el significado de un liderazgo efectivo, y lo pone en práctica con sus equipos de trabajo, trabajando de manera coordinada para agilizar el alcance de metas y objetivos.

El liderazgo es una de las herramientas utilizada a nivel mundial en cualquier organización que desea obtener el éxito, la mayoría de empresas tienen un capital humano que eleva su desempeño por medio de un líder, que los pueda orientar y motivar para trabajar de manera efectiva, lo que apoya a que la organización alcance sus metas y objetivos de manera eficiente.

Así también, el trabajo en equipo es un aspecto catalogado de vital importancia para toda organización, el cual hace que las metas de todas sus áreas sean alcanzadas con mayor facilidad, lo que sin duda aporta con el alcance de objetivos se dé de una manera más ágil, representando una ventaja competitiva frente a otras empresas de su mismo giro en el mercado.

El presente programa de capacitación, fue elaborado para poder dotar a la organización de una herramienta técnica que le permita incrementar el liderazgo de sus empleados que desempeñan el puesto de Supervisor y Jefe de agencia, con el fin de mejorar sus relaciones con el personal a su cargo. Así también, para mejorar el trabajo en equipo de sus colaboradores que ocupan el puesto de Receptor Pagador, con el fin de mejorar su satisfacción laboral y evitar una alta rotación de puestos.



OBJETIVOS

Objetivo General

Promover un liderazgo efectivo por parte de supervisores y jefes de agencia, que fomente el trabajo en equipo y evite que la falta de esos dos factores, influya en la rotación de los colaboradores en el puesto de Receptor Pagador.

Objetivos Específicos

- Motivar a los colaboradores, a través de un liderazgo efectivo por parte de supervisores y jefes, para que desempeñen su trabajo de manera eficiente y que aporten desde su puesto, con el alcance de metas y objetivos organizacionales.
- Fomentar el trabajo en equipo en los puestos de Receptor Pagador, para lograr alcanzar las metas generales de cada agencia bancaria de la empresa objeto de estudio.
- Mantener un ambiente laboral agradable de comunicación y trabajo en equipo, que incremente la satisfacción laboral de los colaboradores que ocupan el puesto de Receptor Pagador y evite la fuga de talento.



Aplicación del programa

El programa de capacitación se llevará a cabo abordando dos principales temas, el liderazgo organizacional y el trabajo en equipo. El de liderazgo será impartido a los Jefes y Supervisores de Agencias y el de trabajo en equipo se aplicará a los empleados que ocupan el puesto de Receptor Pagador.

Se pretende que el programa elaborado, bajo el modelo de evaluación de Kirkpatrick llegue hasta el nivel 4 de resultados, evaluando KPI's de los colaboradores y a nivel de agencia, para asegurar que los participantes contribuyan con los logros esperados, que beneficien a la organización.

El programa se llevará a cabo de manera virtual, considerando la situación derivada del covid-19, el mismo se impartirá a través de cuatro módulos.

Considerando que la propuesta del presente trabajo de graduación profesional está enfocada en un programa de retención que apoye a minimizar la rotación de personal existente, en el puesto de receptor pagador, los temas a impartir en cada módulo de ésta capacitación quedarán a criterio de la organización en cuanto a su modificación o aplicación, por lo que se presenta un listado de sugerencias, abordando los puntos que se consideran importantes en la actualidad, haciendo énfasis en la importancia de mejorar en los factores de liderazgo y trabajo en equipo, debido a la necesidad identificada en el puesto estudiado.

Capacitación de Liderazgo

El curso de liderazgo, se trabajará en dos sesiones, en la primera se realizará la presentación del programa, y la capacitación de los módulos I y II, en la segunda se realizará la capacitación de los módulos III y IV, cada uno con temas relevantes para lograr el objetivo de incrementar el nivel de liderazgo del personal que ocupa puestos de supervisión y jefatura en la empresa:

Programa de retención de personal



Primera sesión		
Presentación del curso	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a tratar: <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a la actividad • Presentación de objetivos del programa • Presentación de la metodología a trabajar • Presentación de temas que se abordarán • Cronograma de actividades y horarios • Forma en que se evaluará lo aprendido • Constancia de participación 	Presentar el curso y la metodología a utilizar, haciendo énfasis en los beneficios que traerá a los empleados.	Conferencia en plataforma Zoom/presentación digital por parte del capacitador.
Evaluación de diagnóstico	Evaluar el nivel de conocimientos que poseen los empleados sobre el tema, antes de la capacitación.	Por medio de Google Forms.
Módulo I Conceptos sobre Liderazgo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Liderazgo • Funciones de Liderazgo • Estilos de Liderazgo • Ventajas de un buen liderazgo 	Fortalecer la parte teórica sobre los conceptos que intervienen en un adecuado liderazgo.	Conferencia en plataforma Zoom/presentación digital por parte del capacitador
Evaluación de módulo I	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms.
Módulo II Desarrollo de habilidades sobre Liderazgo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Competencias del Liderazgo • Inteligencia emocional • Coaching 	Desarrollar habilidades en el personal, para que puedan ser aplicadas en sus puestos de trabajo.	Conferencia en plataforma Zoom/elaboración de ejercicios prácticos en grupo.
Evaluación de módulo II	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms.
Segunda sesión		
Módulo III Buenas prácticas de Liderazgo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipos • Motivación laboral • Comunicación efectiva • Refuerzo positivo 	Fomentar en los colaboradores sobre la utilización de las mejores prácticas para liderar a nivel de equipos de trabajo, para que puedan ser puestas en práctica en sus puestos.	Conferencia en plataforma Zoom/dinámicas grupales sobre liderazgo, con cámara abierta.
Evaluación de módulo III	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Módulo IV estrategias empresariales sobre Liderazgo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo empresarial • Habilidades humanas • Ética y confianza 	Preparar a los empleados para alcanzar el liderazgo efectivo, mediante las nuevas estrategias de negocio con las evoluciona la empresa.	Conferencia en plataforma Zoom/ejercicios de resolución de casos, con enfoque a las tendencias de cambio organizacional.
Evaluación de módulo IV	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Evaluación de Final (sumativa)	Evaluar el nivel de conocimientos que poseen los empleados sobre el tema, después de la capacitación.	Por medio de Google Forms

Certificado de participación

Al finalizar el último módulo, se deberá entregar un diploma a cada colaborador, que certifique que cumplió satisfactoriamente el curso impartido, solamente a quienes hayan asistido a todas las reuniones virtuales y que hayan logrado una nota promedio de 85 puntos, considerando las evaluaciones de los cuatro módulos recibidos.



Capacitación de Trabajo en equipo

El curso de trabajo en equipo, se trabajará en dos sesiones, en la primera se realizará la presentación del programa, y la capacitación de los módulos I y II, en la segunda se realizará la capacitación de los módulos III y IV, cada uno con temas relevantes para lograr el objetivo de incrementar el nivel de trabajo en equipo del personal que ocupa el puesto Receptor Pagador:

Programa de retención de personal



Primera sesión		
Presentación del curso	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a tratar: <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a la actividad • Presentación de objetivos del programa • Presentación de la metodología a trabajar • Presentación de temas que se abordarán • Cronograma de actividades y horarios • Forma en que se evaluará lo aprendido • Constancia de participación 	Presentar el curso y la metodología a utilizar, haciendo énfasis en los beneficios que traerá a los empleados.	Conferencia en plataforma Zoom/presentación digital por parte del capacitador
Evaluación de diagnóstico	Evaluar el nivel de conocimientos que poseen los empleados sobre el tema, antes de la capacitación.	Por medio de Google Forms
Módulo I Conceptos sobre trabajo en equipo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Equipo de Trabajo • Componentes de un equipo de trabajo • Diferencia entre grupo y equipo • Elementos y características de un equipo de trabajo • Proceso de formación de un equipo de Trabajo • Beneficios de trabajar en equipo 	Fortalecer la parte teórica sobre los conceptos que intervienen en un adecuado trabajo en equipo.	Conferencia en plataforma Zoom/presentación digital por parte del capacitador
Evaluación de módulo I	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Módulo II Desarrollo de habilidades sobre trabajo en equipo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para trabajar en equipo o Comunicación efectiva o Confianza y compromiso o Motivación grupal o Desarrollo de una filosofía de trabajo en equipo: valores 	Desarrollar habilidades en el personal, para que puedan ser aplicadas en sus puestos de trabajo	Conferencia en plataforma Zoom/elaboración de ejercicios prácticos en grupo
Evaluación de módulo II	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Segunda sesión		
Módulo III Manejo de conflictos en equipos de trabajo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos o Concepto de conflicto o Fuentes y factores de conflicto o Conflicto destructivo v/s conflicto constructivo o Estrategias de tratamiento del conflicto o Evaluación de conocimientos adquiridos 	Concientizar a los colaboradores sobre las mejores prácticas para manejar conflictos a nivel de equipos, para que puedan ser puestas en práctica en sus puestos de trabajo y con sus compañeros si es necesario.	Conferencia en plataforma Zoom/dinámicas de resolución de conflictos grupales con cámara abierta.
Evaluación de módulo III	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Módulo IV estrategias para evolucionar en equipo	Objetivo	Forma de aplicación
Temas a impartir: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Transformación a un equipo de alto desempeño 	Preparar a los empleados para los cambios tecnológicos y administrativos, mediante los cuales evoluciona la empresa y como afrontarlos de manera conjunta con sus equipos de trabajo.	Conferencia en plataforma Zoom/ejercicios de resolución de casos, con enfoque a las tendencias de cambio organizacional
Evaluación de módulo IV	Evaluar el nivel de conocimientos del empleado sobre los temas impartidos en el módulo.	Por medio de Google Forms
Evaluación de Final (sumativa)	Evaluar el nivel de conocimientos que poseen los empleados sobre el tema, después de la capacitación.	Por medio de Google Forms

Certificado de participación

Al finalizar el último módulo, se deberá entregar un diploma a cada colaborador, que certifique que cumplió satisfactoriamente el curso impartido, solamente a quienes hayan asistido a todas las reuniones virtuales y que hayan logrado una nota promedio de 85 puntos, considerando las evaluaciones de los cuatro módulos recibidos.



Periodo de aplicación

Las capacitaciones deberán ser efectuadas de manera semestral.

Cada Módulo tendrá una duración de 8 horas, se impartirá en dos sesiones de 4 horas cada una por semana, teniendo un mes para concluir cada curso.



Cronograma de actividades

Cronograma anual de actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitación	Liderazgo								Trabajo en equipo												Liderazgo								Trabajo en equipo																							
Módulo I																																																				
Módulo II																																																				
Módulo III																																																				
Módulo IV																																																				

Evaluaciones

Las evaluaciones son de suma importancia, para poder determinar la satisfacción de los empleados que las reciben, así como la efectividad de las mismas, por lo que deberán llenarse las siguientes, para poder determinar la percepción y el grado de conocimientos adquiridos por parte de los participantes.

Evaluación de capacitación				
Fecha:				
Nombre de la capacitación:				
Nombre del facilitador:				
Empresa:				
Instrucciones: Marca con una "X" las casillas según tu percepción sobre el punto a evaluar. Al finalizar podrás colocar tus sugerencias, las cuales son muy importantes para nosotros, puesto que nos apoyarán para poder mejorar de manera continúa nuestras capacitaciones y brindarte un servicio de calidad.				
Evaluación en aspectos del facilitador	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica				
Disposición a responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Trato hacia los participantes				
Puntualidad para iniciar				
Manejo del tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				
Evaluación en aspectos de la actividad				
Programación y convocatoria				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: plataforma virtual, horario, entre otros.				
Autoevaluación del participante				
Logro de objetivos propuestos en la actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de capacitación para sus labores				
Sugerencias para mejorar futuras capacitaciones:				

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Programa de retención de personal



Adicional, para medir adecuadamente la efectividad de cada capacitación, se considerarán los siguientes aspectos, donde se evaluará si efectivamente bajo el modelo de Kirkpatrick se logró el alcance de los resultados esperados (nivel 4).

- Las evaluaciones finales que se realizarán en cada módulo a los participantes del programa, mismas que deberán ser elaboradas de acuerdo a los cursos impartidos, los cuales quedarán a criterio de la organización.
- Las evaluaciones de satisfacción con la capacitación, de la cual se elaboró formato incluido en el apartado anterior.
- Alcance de metas mensuales de cada agencia que se incluya en el programa.
- El rendimiento semestral en la evaluación de desempeño de cada colaborador.
- El comportamiento de la rotación semestral, que se tenga en puestos de Receptor Pagador en las agencias que sean involucradas en el proyecto.

Recursos a utilizar

Para poder llevar a cabo la capacitación enfocada en fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo dentro de la organización, deberán considerarse los recursos que se invertirán, por lo que se presenta la siguiente tabla, la cual contiene un detalle de recursos humanos y materiales, con sus respectivos costos.

Tipo	Descripción	Costo
Recursos Humanos	Personal con puesto de Jefe de agencia	Q -
	Personal con puesto de Supervisor de agencia	Q -
	Personal con puesto de Receptor Pagador	Q -
	Capacitador especialista en Liderazgo (el dato de costo incluye 2 capacitaciones por año, 16 horas por capacitación)	Q13,600.00
	Capacitador especialista en Trabajo en equipo (el dato de costo incluye 2 capacitaciones por año, 16 horas por capacitación)	Q13,000.00
Recursos Materiales	Computadoras para el personal del banco (actualmente lo cubre la empresa)	Q -
	Internet para personal del banco (actualmente lo cubre la empresa)	Q -
	Computadoras para el personal contratado para capacitación (lo incluye el contrato con la empresa externa)	Q -
	Internet para el personal contratado para capacitación (lo incluye el contrato con la empresa externa)	Q -
	Aplicativo Zoom (el costo incluye paquete Profesional, para realizar reuniones de más de 40 minutos, para 4 meses)	Q 461.68
Total de recursos financieros		Q27,061.68



Manual de Evaluación del Desempeño

Evaluación 270°

INTRODUCCIÓN

El presente manual, fue elaborado para poder dotar a la organización de una herramienta técnica para evaluar el desempeño de los colaboradores que ocupan el puesto de Receptor Pagador en una empresa bancaria, con el fin de alcanzar el logro de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La Evaluación del Desempeño tiene como finalidad principal obtener un incremento en la eficiencia y productividad laboral, a través de la mejora continua y evaluación periódica, sistemática y estandarizada, que esté relacionada con los objetivos y metas principales de la organización. Esto se logra a través de un sistema de medición que permita identificar la calidad y capacidad de los trabajadores en sus puestos de trabajo y la productividad al desempeñar sus funciones, cuyos resultados sean utilizados para la toma de decisiones adecuadas, que permitan reforzar conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores en la ejecución de sus funciones.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de planificar, organizar y dirigir el proceso de evaluación, apoyándose en las personas que realizarán las respectivas ponderaciones de cada aspecto a evaluar, para lograr su completa y efectiva aplicación, con los formatos y metodología establecida en el presente manual.

La evaluación de desempeño a utilizar es a través del método 270° porque se busca analizar el comportamiento de las personas a través de diferentes posiciones que se relacionan con el puesto y colaborador que lo ocupa, que a su vez será evaluado dos veces al año, debido a que el puesto requiere de una constante valoración de resultados, rendimiento y desempeño.

OBJETIVOS

Objetivo General

Promover un nivel alto de desempeño laboral en el personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, a través de la evaluación de forma continua, sistemática y estandarizada del desempeño, basado en las competencias y habilidades claves de cada colaborador, favoreciendo al desarrollo laboral y profesional de los empleados, para reconocer y retener al talento en la organización.

Objetivos Específicos

- Formar una cultura de trabajo orientada al logro de resultados, alcance de los objetivos y la mejora continua dentro de su puesto de trabajo.
- Incrementar la productividad en la empresa, por medio del desarrollo del capital humano y las necesidades tanto de capacitación como de especialización en los colaboradores, para implementar programas de incentivos, incrementos salariales, promociones, traslados y terminaciones laborales.
- Crear sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa, que lo incentive a mejorar constantemente su rendimiento.
- Incentivar a cada colaborador para que desempeñe su trabajo de manera eficiente y que aporte desde su puesto, al alcance de metas y objetivos organizacionales.

Método de Evaluación de Desempeño

Para realizar el proceso de evaluación del puesto de Receptor Pagador, se consideró una evaluación 270°, por lo que se presenta un formato estandarizado para realizar este tipo de evaluación a los colaboradores, el cual se enfoca en los factores y competencias necesarios según el perfil del puesto.

Factores de Evaluación de Desempeño

Para realizar la evaluación 270° se determinaron los factores a evaluar, los cuales son:

- Servicio al Cliente
- Orientación a resultados
- Comunicación
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Valores institucionales

Competencias de Evaluación de Desempeño

Las competencias son importantes en una evaluación de desempeño pueden ser muchas y muy diferentes, es importante centrarse las que realmente juegan un papel importante en el desempeño cada persona dentro de la organización. Por ellos, se ha establecido 6 competencias para el puesto de Receptor Pagador:

- Habilidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Conocimiento del sector.
- Orientación al cliente.
- Comunicación eficaz.
- Empatía y confianza.

Evaluador

Para llevar a cabo el proceso de la evaluación de desempeño de los colaboradores que ocupan el puesto de Receptor Pagador, se ha considera como evaluador, al jefe inmediato, ya que es la persona que tiene a cargo dicho personal y conocer a profundidad las atribuciones de cada empleado, lo cual permitirá realizar una evaluación subjetiva y determinar puntos de mejora en su evaluación. Por otro lado, también se debe contar con la participación de los compañeros de trabajo que ocupan el mismo puesto, ya que trabajan de cerca y en conjunto para alcanzar las metas de la agencia donde laboran, asimismo, se considerarán los resultados de las encuestas de servicio llenadas por los clientes en cada gestión realizada, y por último la autoevaluación, considerando que el mismo colaborador se evaluará según la percepción que tenga sobre su desempeño.

Evaluado

Para el proceso de evaluación de desempeño se realizará a empleados que ocupen el puesto de Receptor Pagador, ya que el puesto se considera de suma importancia para la organización, y es importante evaluar distintos factores, competencias y habilidades de los empleados que lo ocupan. Con el objetivo de mantener o mejorar el rendimiento de cada colaborador y de establecer estrategias para la implementación de programas que aseguren contar con personal altamente productivo y motivado.

Forma en que se evaluará

La siguiente forma para evaluar al talento humano que ocupa el puesto de Receptor Pagador, es considerada la más adecuada, debido a la naturaleza del puesto, siendo la siguiente:

1. Planificación: se utilizará el diseño del cuestionario que se estableció para conocer el desempeño de los colaboradores.
2. Comunicación: se concientizará, sensibilizará y explicará detalladamente a cada evaluado e involucrados el proceso de evaluación, la forma de proceder y los beneficios que se obtendrán al realizarla objetivamente esta evaluación.
3. Proceso de evaluación: se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación para iniciar el proceso de evaluación del desempeño de los empleados, como a ellos mismos, para realizar una autoevaluación.
4. Recolección de datos e informe: se recolectarán los datos por parte de Recursos Humanos para comenzar el análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados.
5. Retroalimentación: por parte de los jefes del puesto de Receptor Pagador, dar a conocer los resultados al evaluado, por medio de una crítica constructiva, en la que se haga ver el valor su aporte a la organización, su crecimiento profesional en el periodo evaluado y sus oportunidades de mejora para el próximo periodo a evaluar.
6. Diseño de planes de formación o desarrollo de personal: elaborar planes de crecimiento profesional dentro de la organización al obtener un buen resultado en la evaluación del desempeño.

Frecuencia de la Evaluación de Desempeño

La evaluación se realizará de forma semestral, considerando para su aplicación:

- El mes de enero de cada año, considerando el rendimiento a diciembre del año anterior.
- El mes de julio de cada año, considerando el rendimiento a junio del año en curso.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

El establecer objetivos adecuados para ser aplicados en la evaluación de desempeño de 270 grados, al puesto de Receptor Pagador, se considera de suma importancia, por lo que a continuación se muestran los definidos para este programa:

- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo en los colaboradores, por medio de su rendimiento, al finalizar cada semestre del año.
- Definir políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas, con base a las calificaciones de cada empleado, al finalizar cada semestre del año.
- Mantener un ciclo de mejora continua en el rendimiento de los trabajadores, por medio de realimentación sobre su calificación de desempeño obtenida en el periodo evaluado.

Forma de calificar

Dentro de la metodología utilizada para la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño de 270 grados, a las personas que ocupan el puesto de Receptor Pagador en la organización, se utilizará una calificación de Escalas Gráficas, en su modalidad de Escalas Discontinuas, por lo que se pretende evaluar a los trabajadores de la siguiente manera:

- Autoevaluación
- Evaluación de jefe inmediato
- Evaluación de pares
- Evaluación de clientes

Para lo cual se utilizará el formato definido en este manual, para tal efecto, considerando aspectos sobre atención al cliente, orientación a resultados, comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y valores institucionales, sobre los cuales se aplicará la siguiente escala de medición:

Escala de calificación			
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente
1-50	51-70	71-90	91-100

La ponderación de cada aspecto será considerada como una calificación porcentual, la cual servirá para analizar y evaluar las fortalezas y áreas de oportunidad de las personas que desempeñan el puesto de Receptor Pagador, estos a su vez sumarán y serán parte de una calificación general que dará una nota final al empleado, y esta será considerada para poder aplicar a beneficios en caso positivo, considerándose al trabajador como potencial para planes de desarrollo y en caso negativo para planes de acción que mejoren su rendimiento o bien en la peor de las situaciones, para una desvinculación por improductividad.

Errores para prevenir durante el proceso de Evaluación

Una evaluación de desempeño puede presentar varios errores durante su ejecución, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos debe velar por minimizar el mismo, a efecto de que estos no afecten al evaluado y o bien su rendimiento en el trabajo. A continuación, los más frecuentes:

- **Subjetividad:** en algunos casos los evaluados o bien los evaluadores no son objetivos al momento de calificar, por tal razón para minimizar este error durante la evaluación de desempeño 270° se deberá una charla previa a realizar dicho cuestionario, esto con el fin de orientar a los empleados y hacer conciencia sobre la objetividad al momento de evaluar.

- **Tiempo:** para disminuir el riesgo de que los colaboradores no cuenten con tiempo suficiente para lograr cerrar brechas de oportunidad de mejora, dentro de la empresa se deberán realizar 2 evaluaciones de desempeño al año, la primera para determinar la situación del empleado y poder retroalimentarlo o bien guiarlo para que realice de una manera más eficiente su trabajo, la segunda con el fin de evaluar si tomó en cuenta las recomendaciones de la primera evaluación y si las puso en práctica para mejorar en su rendimiento, esto ayudará también a que exista tiempo suficiente para que se puedan notar a efectividad e planes de acción que considere necesarios el departamento de Recursos Humanos, para apoyar mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de capacitaciones y formación.
- **Comparación:** esto ocurre desde cualquier perspectiva de la evaluación 270°, ya sea que el jefe compare a sus empleados unos con otro, que sus pares los comparen con ellos mismos, o bien que el evaluado se compare con sus pares, lo cual genera controversia al momento de emitir un criterio, por tal razón es necesario recalcar entre los colaboradores que no todos realizan sus funciones de la misma manera y que cada persona cuenta con habilidades diferentes, las cuales los hacen únicos, por lo cual esta parte se debe de tomar en cuenta ese aspecto al momento de evaluar.
- **Circunstancia o proximidad:** ocurre cuando de manera reciente, dentro de la empresa se suscita un incidente en el cual se encuentra involucrado un empleado, para poder mitigar este error es necesario aclarar a los colaboradores que este tipo de situaciones especiales no debe de influenciar toda la evaluación, si bien es cierto que puede afectar en determinados puntos, no quiere decir que deba de condenarse por completo al evaluado por la ocurrencia reciente, este punto se encuentra interrelacionado con la objetividad.

Planificación y conducción de la entrevista para comunicar resultados

Al contar con los resultados de una evaluación 270° es necesario realizar una reunión con el colaborador, con el fin de poder informarle sobre los resultados obtenidos y los puntos de mejora. Esta reunión debe realizarse en un ambiente neutral y privado, en donde el jefe y el colaborador se encuentren cómodos y puedan dialogar sobre la evaluación.

Esta reunión se deberá realizar en una sala de reuniones para tal fin, la entrevista se deberá llevar a cabo de la siguiente manera:

1. Saludo cálido, que distienda la entrevista (establecer rapport o vinculación diplomática casi amigable).
2. Resumen, en esta parte se le deberá indicar al colaborador en términos generales la manera en que fue evaluado y lo que se esperaba con dicha evaluación.
3. Abordar los aspectos prioritarios y a continuación los de menos impacto, según los resultados obtenidos.
4. Posteriormente se deberá dar la oportunidad al empleado para que exprese su opinión respecto a la evaluación y a los resultados obtenidos, y que plantee según su percepción que planes de acción apoyará a mejorar su rendimiento.
5. A continuación, se le brindan los puntos de mejora al colaborador con el fin de que los ponga en práctica y pueda ser más eficiente en sus labores.
6. Cierre con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

ANEXOS

1. Formato de evaluación: Para evaluar al candidato desde cada frente.

Formato de Evaluación de Desempeño			
			
Periodo:			
Fecha de evaluación:			
Información general de la persona evaluada			
Nombre:			
Código de empleado:			
Área:			
Puesto:			
Instrucciones			
Lea detenidamente cada aspecto a evaluar y califique en la escala de 1 a 100 puntos según su percepción de la persona evaluada en el puesto de trabajo. En la parte final del cuadro de aspectos a evaluar, podrá verificar la puntuación y calificación del empleado, para los usos que considere convenientes.			
Escala de calificación			
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente
1-50	51-70	71-90	91-100
No.	Aspectos a calificar	Medición	
Servicio al cliente		Puntuación	Calificación
1	¿Cuándo un cliente entra a la tienda o contacta para consultar producto por teléfono, email u otro medio, le da un trato cordial y atención?		
2	¿Conocen los protocolos de actuación y de atención a los clientes a la hora de atender al cliente?		
3	¿Comprende y aplica la importancia del tiempo de respuesta en la atención al cliente?		
4	¿Sabe utilizar herramientas para optimizar su gestión del tiempo para atender a un cliente?		
5	¿Facilitar la evaluación al cliente en el proceso de venta para encontrar la mejor opción de compra?		
Puntuación del factor de Servicio al cliente			
Orientación a resultados		Puntuación	Calificación
6	¿Cumple con las tareas asignadas?		
7	¿Alcanza las metas individuales en el trabajo?		
8	¿Sigue procedimientos establecidos?		
9	¿Busca superar sus propios resultados?		
10	¿Termina su trabajo oportunamente?		
Puntuación del factor de Orientación a resultados			
Comunicación		Puntuación	Calificación
11	¿El mensaje que transmite es claro?		
12	¿Escucha a las personas con paciencia y sin interrumpir hasta el final?		
13	¿Al comunicarse con los demás es cordial y amable?		
14	¿Logra relacionarse con el cliente de forma empática y humanizada?		
15	¿Considera usted que el colaborador posee poder de convencimiento para orientar al cliente a adquirir los productos?		
Puntuación del factor de Comunicación			
Resolución de conflictos		Puntuación	Calificación
16	¿Pide apoyo a otras personas cuando encuentra un problema?		
17	¿Para analizar los problemas comienza dividiéndolos en una simple lista de tareas o actividades?		
18	¿Cuándo identifica problemas de baja complejidad busca resolverlos personalmente?		
19	¿Afronta con optimismo las dificultades con las que se encontró para resolver el problema?		
20	¿Se anticipa a las dificultades o problemas?		
Puntuación del factor de Resolución de conflictos			
Trabajo en Equipo		Puntuación	Calificación
21	¿Escucha opiniones de los demás?		
22	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?		
23	¿Contribuye con las tareas asignadas en el grupo de trabajo?		
24	¿Ayuda a otras personas a integrarse al equipo?		
25	¿Participa activamente y contribuye como miembro efectivo del equipo?		
Puntuación del factor de Trabajo en equipo			
Valores Institucionales		Puntuación	Calificación
26	¿Es honesto al presentar sus resultados en informes a su cargo?		
27	¿El colaborador demuestra ser responsable con sus tareas?		
28	¿Demuestra pasión por su trabajo?		
29	¿El colaborador demuestra ser innovador para agilizar sus procesos?		
30	¿El empleado demuestra respeto hacia las personas con las que labora?		
Puntuación del factor de Valores Institucionales			
Evaluación general			

2. **Descriptor de puesto:** Para identificar las actividades y criterios con los que se evaluará a las personas que ocupan el puesto.

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Receptor Pagador

Código del puesto:GA006

Departamento, unidad o sección en donde se encuentra: Unidad de Agencias

Le reporta a: Jefe de Agencia

Le reportan: N/A

Fecha de actualización y/o elaboración: Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Realizar operaciones de recepción y entrega de dinero derivadas de gestiones por productos financieros que la institución ofrece a sus clientes, teniendo el control y responsabilidad de cuadrar su caja diariamente.

3. Funciones del puesto

Funciones (tareas) principales

- Recibir pagos de productos como créditos y tarjetas de crédito.
- Cambiar cheques y giros
- Recibir depósitos
- Realizar retiros de cuentas de ahorro y monetarias de clientes
- Realizar entrega de dinero en efectivo por desembolsos de productos nuevos y revolventes.
- Emitir cheques por desembolsos de productos nuevos y revolventes.
- Presentar informe de cuadro de caja diariamente

Funciones (tareas) secundarias

- Venta de seguros
- Colocación de tarjetas de crédito

- Colocación de créditos

Funciones (tareas) ocasionales

- Capacitar a compañeros en el uso de los programas
- Apoyar a supervisor de agencia con arqueos de caja

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Nivel de Educación: Diversificado

Título o diploma: Perito Contador/Bachiller en Computación

Requisitos de experiencia

1 año en puesto similar, deseable

Habilidades / Destrezas

- Habilidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Conocimiento del sector.
- Orientación al cliente.
- Comunicación eficaz.
- Empatía y confianza.
- Manejo de Office.

5. Responsabilidad

Errores

- Cálculos matemáticos, ingreso incorrecto de datos.

Maquinaria / equipo

- Computadora laptop, impresora, extensión telefónica

Relaciones con otros

- Supervisor de Agencia, Jefe de Agencia y Recursos humanos

Información confidencial

- Información de clientes
- Procesos de la empresa
- Ventas diarias en efectivo
- Desembolsos diarios

- Estados de cuenta

Dinero / valores

- Efectivo, cheques y giros

Supervisión

- Supervisor de Agencia y Jefe de Agencia

Nivel de esfuerzo

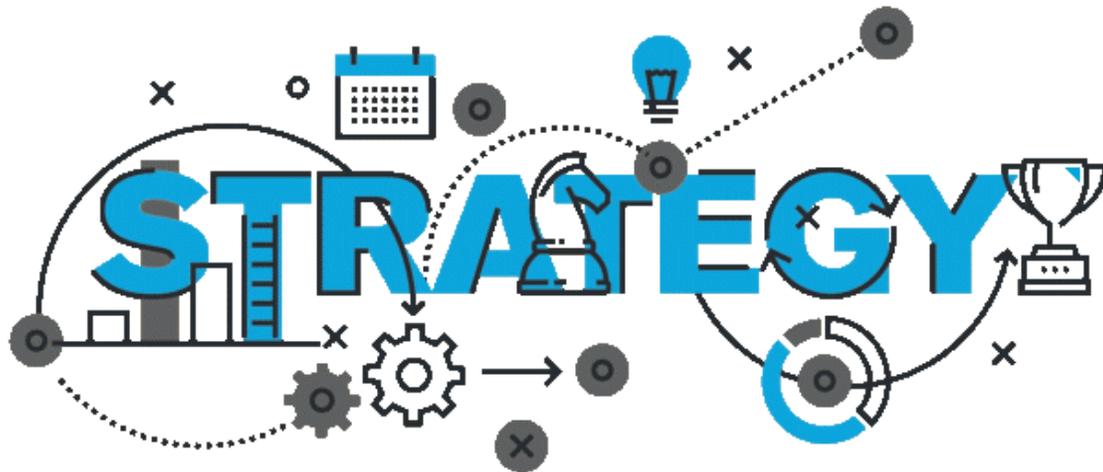
Mental	Físico
90%	10%

6. Condiciones ambientales

- Oficina con mobiliario adecuado, suficientes iluminación y ambiente limpio, agradable y silencioso.

7. Riesgos

- Estrés
- Dolores Musculares



Estrategias para disminuir la Rotación Laboral



RETENCION DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día, necesitan contar con personas altamente capacitadas, que logren desempeñar las funciones de sus puestos de trabajo de una manera eficiente, que permita alcanzar de manera ágil y oportuna sus principales metas y objetivos, por esa razón es necesario contar con estrategias que ayuden a mantener la satisfacción de los colaboradores en sus lugares de trabajo.

Contar con personal altamente satisfecho con sus condiciones de trabajo, permitirá que se encuentre motivado para realizar con éxito las tareas que le sean asignadas, lo que implica que, aportará desde su puesto de trabajo con el alcance de las metas y objetivos de la empresa, para que las mismas se logren realizar de manera eficiente.

El personal satisfecho con sus condiciones de trabajo, sin duda alguna, contará con identidad corporativa, que lo alentará a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, en el cual podrá desarrollar y enriquecer sus competencias profesionales, que le permitirán crecer laboralmente, y al mismo tiempo para la empresa representará una ventaja competitiva, ya que su crecimiento y mejor desempeño ayudará a que los procesos de la institución se ejecuten de manera altamente productiva y eficiente, lo que le ayudará a posicionarse como la mejor en el mercado en que se desenvuelva.

OBJETIVOS

Objetivo General

Promover un nivel alto de satisfacción laboral en el personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, a través de estrategias organizacionales para la búsqueda del crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización, por medio del reclutamiento interno, que fortalezcan la lealtad hacia la empresa, y disminuyan la rotación de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Mejorar las condiciones laborales para fomentar el crecimiento de los colaboradores que ocupan el puesto de Receptor Pagador, dentro de la organización.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo, del personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, dentro de la organización.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Oportunidades de crecimiento

Canales de comunicación: para fomentar las oportunidades de crecimiento del personal de agencias, específicamente del puesto de Receptor Pagador, se considera necesario poder contar con canales de comunicación efectivos, que permitan conocer a los colaboradores las oportunidades de plazas administrativas, donde puedan conocer las áreas para posibles traslados o ascensos, y a su vez tener claras las competencias necesarias para desempeñar los puestos vacantes. Los canales propuestos pueden ser:

- Enviar correos electrónicos dirigidos tanto a los correos corporativos como a los personales de los empleados, donde se notifique cada plaza vacante, o puesto nuevo, estos deberían recibirse una vez por semana o bien cada que exista una plaza a cubrir, se pretende que al llegar a los correos personales de los trabajadores, puedan revisarlos con mayor facilidad desde sus hogares, ya que por temas del día a día en sus puestos de trabajo, se dificulta estar ingresando a las plataformas donde se publican actualmente.
- Crear una aplicación para empleados, donde puedan acceder desde sus celulares, y que esa aplicación notifique cada vez que exista una plaza a cubrir o puesto nuevo en la organización.
- Crear un proceso automático, donde desde una base de datos con los números de celular personal y corporativo de los empleados, pueda enviarse un mensaje de texto notificando información sobre plazas vacantes y puestos nuevos, donde se inserte un link para que los empleados puedan ser notificados con mayor efectividad y acceder con mayor facilidad a la plataforma que actualmente se publican las vacantes.

Promociones Internas: para fomentar la satisfacción del personal que ocupa el puesto de Receptor Pagador, se considera necesario que se elaboren políticas que apoyen al desarrollo profesional de los empleados, dando mayor prioridad para cubrir plazas y puestos nuevos dentro de la institución. Por lo que se proponen los siguientes puntos para la elaboración:

- Convocatoria Interna, para dar a conocer las plazas o puestos vacantes, con una semana de anticipación, al personal que labora en la institución, para que puedan tener una ventaja al momento que se validen las solicitudes y los perfiles, para que, si las personas cubren lo necesario, puedan optar a ser elegidos sin necesidad de un reclutamiento externo. Esto a su vez disminuiría el costo de reclutamiento, considerando que es mucho más económico para la organización, y se tienen beneficios extras, ya que el empleado está adaptado a la cultura de la empresa, y conoce el giro y sus productos o servicios y su curva de aprendizaje se dará en un menor tiempo.
- Priorizar el desarrollo de los empleados, al momento de existir en una terna de candidatos, externos e internos, que posean competencias similares y punteos iguales o muy cercanos, obtenidos en las pruebas técnicas, se dé prioridad a las personas que están dentro de la empresa, y otros dos candidatos que se registren en una base de datos, para ser contactados en futuras oportunidades, donde internamente no se cuente con personal que pueda cubrir plazas o puestos vacantes.

Reconocimiento: La motivación es parte fundamental para el buen desempeño de los trabajadores, y una satisfacción en sus organizaciones, por lo que representa muchos beneficios para las empresas, como disminuir la rotación de personal. Razón por la cual se propone la siguiente estrategia:

- Reconocer públicamente no solo ascensos a puestos de alta jerarquía, sino a todos los colaboradores que tienen promociones dentro de la organización, o bien traslados de puestos operativos a puestos administrativos, considerando que de una u otra manera sus posibilidades de continuar desarrollándose dentro de la empresa se incrementan, valorando su esfuerzo y dedicación, y más aún su iniciativa y ganas de sobresalir. Para que todos los colaboradores puedan tener claro que la empresa los valora y que si su esfuerzo cumple con las expectativas pueden ser ellos también quienes en un momento dado puedan optar a las oportunidades que se vayan creando.

Horarios flexibles: Para que los empleados se sientan motivados y satisfechos con sus condiciones de trabajo, es necesario que perciban a la organización, como un lugar que fomente su crecimiento profesional. Por lo que se hace la siguiente propuesta

- Elaborar políticas para que el personal que desempeña el puesto de Receptor Pagador, pueda tener horarios fijos, que les permitan a las personas poder continuar sus estudios universitarios, ya que la mayoría de personas que laboran en este puesto son graduados a nivel medio, que es suficiente para el perfil deseado por la organización, sin embargo toda empresa que cuenta con personal altamente capacitado, posee una ventaja competitiva frente a otras del mismo giro en el mercado, siendo de beneficio para ambas partes, ya que si sus colaboradores son altamente competentes, hará que el reclutamiento interno sea el más efectivo.

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Crecimiento profesional.....	31
<i>Figura 2.</i> Falta de liderazgo.....	32
<i>Figura 3.</i> Incentivos económicos	33
<i>Figura 4.</i> Evaluaciones de desempeño	34
<i>Figura 5.</i> Salarios	35
<i>Figura 6.</i> Clima laboral	36
<i>Figura 7.</i> Trabajo en equipo	37
<i>Figura 8.</i> Inducción inadecuada al puesto de trabajo	38
<i>Figura 9.</i> Descuadres en caja	38
<i>Figura 10.</i> Inducción sin goce de salario	39
<i>Figura 11.</i> Horarios de trabajo.....	40
<i>Figura 12.</i> Metas en ventas.....	41
<i>Figura 13.</i> Rotación de centro de trabajo	41
<i>Figura 14.</i> Embarazo de empleadas	42
<i>Figura 15.</i> Baja productividad.....	43
<i>Figura 16.</i> Despido por apropiación de valores	44
<i>Figura 17.</i> Procedimientos inadecuados	45
<i>Figura 18.</i> Índice de rotación anual	46
<i>Figura 20.</i> Motivo de rotación	48
<i>Figura 21.</i> Rotación por renunciadas	48
<i>Figura 22.</i> Rotación por despido	49
<i>Figura 23.</i> Rotación por muerte del empleado.....	50