

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



**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**Diseño de estrategias para reducir la rotación de personal con menos de dos años de laborar en el área comercial de las sucursales de una institución de microfinanzas, ubicadas en la región sur de Guatemala.**

**JACKELINE LIZETH GONZALEZ ZAPETA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022**

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



**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**Diseño de estrategias para reducir la rotación de personal con menos de dos años de laborar en el área comercial de las sucursales de una institución de microfinanzas, ubicadas en la región sur de Guatemala.**

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

**AUTORA: JACKELINE LIZETH GONZALEZ ZAPETA.**

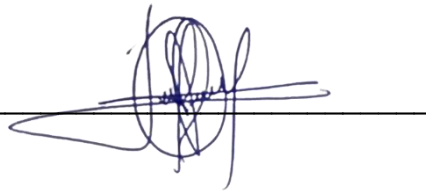
**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022.**

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jackeline Lizeth Gonzalez Zapeta** (nombre completo como aparece en DPI), con número de carné: **200817980**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be the name 'Jackeline Lizeth Gonzalez Zapeta'.

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Larry Segura  
Evaluador: Msc. Claudia Arriola  
Evaluador: Msc. Julio de León

# ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala


ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-010-JPFS-2022 ACTA/EP No. 3605

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 terna evaluadora, el 22 de Septiembre de 2022, a las 20:00 - 20:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Jackeline Lizeth Gonzalez Zapeta**, carné No 200817980, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.


Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"Diseño de estrategias para reducir la rotación de personal con menos de dos años de laborar en el área comercial de las sucursales de una institución de microfinanzas, ubicadas en la región sur 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 calificada con una nota promedio de **17 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones:

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

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.

  
Msc. Larry Segura  
Coordinador

  
Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

  
Msc. Julio de León  
Evaluador

  
Licda. Jackeline Lizeth Gonzalez Zapeta  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

### ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Jackeline Lizeth Gonzalez Zapeta**, Carné **200817980** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	17
<b>Nota final:</b>	<b>75</b>

APROBADO

Guatemala 22 de Septiembre de 2022.

(F)  \_\_\_\_\_

MSc. Dr. Alfredo Paz  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Por permitirme culminar este proceso de formación universitario y por acompañarme en todo momento.
- A MIS PADRES** Por su apoyo incondicional, en especial a mi madre que con su esfuerzo y apoyo me hizo una mujer de bien y siempre estuvo a mi lado durante toda mi carrera.
- A MIS HERMANOS** Por su fortaleza, consejos y apoyo en los momentos que más lo necesité.
- A MI ESPOSO** Por su amor, apoyo y palabras de aliento en los momentos más difíciles y por celebrar conmigo cada triunfo.
- A MI HIJA** Por ser mi mayor fortaleza e inspiración para completar la maestría, para ser su ejemplo y demostrarle que con dedicación y la bendición de Dios toda meta se puede lograr.
- A MI FAMILIA** Por aplaudir mis momentos de triunfo y levantarme en las derrotas, que Dios los bendiga siempre.
- A MIS AMIGOS** Por su amistad y apoyo.
- A MIS DOCENTES UNIVERSITARIOS** Por compartir sus conocimientos y dar lo mejor de sí para formarnos como profesionales.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por abrirme las puertas de esta maravillosa casa de estudios y permitirme forjarme como una profesional.

## Índice

No.	Pág.
<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>1. Antecedentes</b>	
1.1. Antecedentes Del Estudio.....	2
1.2. Antecedentes Del Sector .....	5
<b>Capítulo II</b>	
<b>2. Marco Teórico</b>	
2.1. Administración De Recursos Humanos.....	8
2.2. Propósito De La Administración De Recursos Humanos .....	10
2.3. Planeación Estratégica De Recursos Humanos .....	10
2.4. Rotación De Personal .....	11
2.5. Factores Que Generan Rotación Del Personal.....	13
2.6. Tipos De Rotación De Personal.....	14
2.7. Efectos De La Rotación De Personal.....	15
2.8. Costos De La Rotación De Personal .....	17
2.9. Causas De La Rotación De Personal .....	19
2.10. Estrategias Para Reducir El Índice De Rotación De Personal .....	28
<b>Capítulo III</b>	
<b>3. Metodología De La Investigación</b>	
3.1. Justificación .....	36
3.2. Objetivos De La Investigación.....	37
3.3. Definición Y Planteamiento Del Problema .....	38
3.4. Metodología .....	39
3.4.1.Población.....	42
3.4.2.Estadística .....	42



## Capítulo IV

### 4. Discusión De Resultados

<b>Conclusiones</b> .....	<b>57</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>58</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>59</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>63</b>
Anexo 1 Instrumento de investigación (Encuesta).....	<b>63</b>
Anexo 2 Instrumento de investigación (Entrevista).....	70
Anexo 3 Propuesta.....	74
Anexo 4 Formato de reuniones 1:1 .....	79
Anexo 5 Estrategias para mitigar la rotación de personal .....	82

## Resumen

La Administración de Recursos Humanos es crucial para contar con personal calificado y motivado. En la actualidad, existen factores como la rotación de personal que puede influir en el alcance de los objetivos empresariales. Su análisis puede generar impactos, por ello, considerando la situación de una empresa de microfinanzas se determinó la investigación: “Análisis de la rotación del personal del área comercial de sucursales de una institución de microfinanzas, ubicadas en la región sur de Guatemala”.

El plan de trabajo profesional de graduación incluye los antecedentes de la investigación, complementándose con información del sector al cual pertenece la empresa objeto de estudio, contiene diversos criterios y definiciones de la rotación de personal para el análisis y fundamento teórico de los siguientes capítulos.

De acuerdo con la metodología, instrumentos y objetivos de la investigación, se recolectó información de los colaboradores del área comercial, lo cual permitió adquirir insumos para evaluar los factores que generan rotación de personal y generar propuestas de solución. Se plantearon conclusiones y recomendaciones que la organización puede considerar para reducir el índice de rotación de personal. Finalmente, se detalla la bibliografía y anexos generados durante el proceso.

## Introducción

La Administración de Recursos Humanos cada día toma mayor importancia en las organizaciones, especialmente por los constantes cambios del entorno, los cuales generan la necesidad de contar con personal altamente calificado y motivado. Por ello, es necesario manejar adecuadamente los diferentes subprocesos, entre los cuales se pueden mencionar: reclutamiento, selección, formación, compensaciones y evaluación de desempeño.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos, existen factores como la rotación de personal que influye en el alcance de los objetivos empresariales, por lo que su análisis puede generar impactos positivos en las organizaciones. La rotación de personal es el proceso por el cual una organización reemplaza a uno o varios colaboradores, situación que se presenta en todas las empresas sin considerar el sector, tamaño o lugar en la que desarrolle su actividad económica. Por ello, para una empresa de microfinanzas se determinó el siguiente tema de investigación: “Análisis de la rotación del personal del área comercial de sucursales de una institución de microfinanzas, ubicadas en la región sur de Guatemala.”, como parte del plan de trabajo profesional de graduación.

El plan de trabajo está conformado por cuatro elementos, los cuales incluyen lo siguiente:

Capítulo I, describe los antecedentes de la investigación por lo que se consideró necesario definir la administración de recursos humanos, rotación de personal, y se detallan estudios relacionados con la variable de investigación, complementándose con información del sector al cual pertenece la organización.

Capítulo II, contiene el fundamento teórico de la rotación de personal y temas relacionados como, factores que la generan, tipos, causas, efectos, costos y estrategias que impactan en este indicador de recursos humanos, se incluyen diversos autores los cuales aportan criterios y definiciones importantes considerados para el análisis y sustento de los siguientes capítulos.

Capítulo III, para llevar a cabo la investigación se determinó el por qué y la importancia de realizarla, con base a ello, se plantearon los objetivos generales y específicos, por lo

que se evaluarían los factores que generan rotación de personal en una empresa de microfinanzas, con el fin de proponer estrategias que permitan reducirla, por ello, se definió, planteó y delimitó el problema, para establecer parámetros y así lograr los resultados esperados. Fue necesario determinar la metodología y alcance de la investigación en la que se establecieron las técnicas e instrumentos que se aplicaron, además se especificó la población objeto de estudio. Para tener un escenario completo se especificaron los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para realizar el estudio.

Capítulo IV, sin perder de vista el objetivo general de la investigación, con base a la metodología e instrumentos definidos como encuestas y entrevistas, se recolectó información de los colaboradores activos de la empresa, lo cual permitió adquirir insumos para generar propuestas de solución que permitan mitigar la rotación de personal. Con base a la información que se obtuvo y el análisis realizado, se plantearon conclusiones y recomendaciones para que la organización puede considerar y apoyarse en ellas para mejorar las gestiones internas que les permita reducir el índice de rotación de personal.

Finalmente, se detalla la bibliografía consultada durante la investigación, así como los anexos generados durante el proceso.

# Capítulo I

## 1. Antecedentes

Para toda empresa es importante que su personal mantenga estabilidad para garantizar su eficiencia, por ello, se dice que la rotación de personal es un efecto de un conjunto de factores internos y externos de la organización, que se relacionan directamente con el colaborador.

La rotación de personal se define como el total de trabajadores retirados e incorporados, en relación con el total de empleados de una organización. Controlar la rotación del personal es primordial para cumplir los objetivos de la empresa, ya que cuando una persona se retira de la organización se lleva todo el conocimiento y experiencia, por lo que es necesario enlazar los intereses de los colaboradores con los objetivos de la empresa y de esa manera generar beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa.

El inicio del problema de rotación del personal se dio con la Revolución Industrial, en el que las organizaciones lucrativas realizaban el proceso de selección de personal únicamente considerando el criterio del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos.

Como consecuencia de esta selección arbitraria, se produjo un desequilibrio dentro de las organizaciones, específicamente en el recurso humano; dando lugar a la Rotación del Personal, una de las problemáticas más grandes dentro de las organizaciones actualmente. Dicho fenómeno se relaciona directamente con el proceso de selección de personal, en donde se busca atraer y contratar a las personas idóneas y ubicarlas en los puestos adecuados, asimismo la rotación del personal está relacionada a los factores de satisfacción en el puesto y lugar de trabajo, lo cual equilibra la estabilidad que el trabajador desea obtener de la empresa respecto a la que esta le ofrece.

Este fenómeno fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que representaba; con lo que surgió la necesidad de afrontarlo para controlarlo, tratando de minimizar el número de despidos y renunciaciones.

### **1.1. Antecedentes Del Estudio**

A continuación, se presentan datos analizados y puntos de vista de investigaciones realizadas con temas relacionados a la rotación de personal.

En este contexto se encuentra la tesis de postgrado elaborada por Mayleen Estayce Taracena Custodio (2017), titulada El Salario Emocional y su Impacto en la Rotación del Personal de Ventas en una Empresa Comercial durante el año 2016, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo planteamiento del problema fue ¿Qué impacto tiene el salario emocional en la rotación del personal de ventas en la corporación de giro comercial durante el año 2016?, estableciendo el siguiente objetivo: Establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal. La unidad de análisis se conformó por 57 colaboradores, entre vendedores al detalle de 18 a 52 años, supervisores de ventas con edades de 18 a 40 años y la Encargada de Recursos Humanos; se utilizó una encuesta dirigida a los vendedores y supervisores y una guía de encuesta estructurada con la Encargada de Recursos Humanos. Del análisis de los datos se obtuvieron los siguientes resultados: la carencia de un proceso de inducción y capacitación adecuada, la comunicación deficiente y relación poco profesional entre supervisores y vendedores genera un 122% de rotación de personal de ventas. (P. 73) (Taracena, 2017).

En la tesis de postgrado de María Katherine Domínguez Olaya (2015) de la Universidad de Medellín, titulada Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S, investigó la problemática: ¿Cuáles son las causas que influyen en la rotación de personal en la empresa Holcrest S.A.S?. El objetivo de la tesis fue proponer a la empresa medios de intervención que ayuden a minimizar el impacto de la rotación que actualmente se registra en la organización. Se utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo, recurriendo a la encuesta como técnica. Los resultados muestran que los factores que más afectan la rotación de personal son: el salario,

oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación, lo cual debe tener en cuenta la organización para tomar decisiones que promuevan menor índice de rotación. (pp. 2-12). (Domínguez, 2015).

El estudio de doctorado realizado por Porfirio Tamayo Contreras (2016) de la Universidad de Granada, titulada Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal, del cual planteó el problemática: causas que dan origen a la intención de abandono, desde el enfoque de la percepción de la importancia dada por los trabajadores a los aspectos del trabajo y la satisfacción que sienten o experimentan respecto a los mismos. El objetivo de la tesis fue desarrollar un modelo teórico para medir la satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos del trabajo, integrados en factores, e identificar su relación con los aspectos no controlables, personales y la intención de abandonar la organización. Se seleccionaron aleatoriamente 681 empleados, según las listas de nómina, para el proceso de aplicación del cuestionario cada empresa dispuso de un área acondicionada.

Concluye que el empleado busca obtener un trabajo que llene sus expectativas, que le ofrezca estabilidad laboral, satisfacción y del que obtenga un beneficio económico, en cambio el empleador busca un trabajador competitivo, comprometido, leal e innovador. El empatar ambas percepciones es, sin duda, un reto administrativo que aumentaría la satisfacción laboral y reduciría significativamente la intención de abandonar la empresa y, como adhesión la rotación de persona.

Para prever la rotación laboral, además de medir las actitudes de los trabajadores hacia su empleo, es necesario incorporar una medida que incluya tanto la valoración del equilibrio entre los costes y los beneficios que obtiene el empleado, como de las oportunidades de empleo que da el mercado laboral en situaciones de crecimiento y prosperidad o en situaciones de crisis económica en el país en que se haga el estudio.

La tesis de postgrado titulada Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC realizada por Richard Castellón Fabian (2019) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Universidad del Perú), en el que planteó el siguiente problema: ¿De qué manera la rotación del personal se correlaciona con la

calidad del servicio logístico de la empresa de Tercerización SLISAC, en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016?. El objetivo de la tesis fue medir cual es el grado de relación que existe entre rotación de los trabajadores y cómo influye en la calidad de servicio. El estudio fue de tipo correlacional, permitió resaltar las principales propiedades y características del tema estudiado, ya que permite la descripción, registro, análisis e interpretación de tema en estudio, con técnicas de recolección de información bibliográfica y por medio de encuestas a través de un cuestionario para recabar información importante, asimismo se aplicaron entrevistas a principales trabajadores. Se concluyó que la alta rotación del personal no tiene correlación sobre la calidad del servicio, en el caso de SLISAC. Si bien es cierto que la rotación no tiene mayor implicancia en la calidad, ello no significa que se descuide el índice de rotación, ya que el cambio constante de trabajadores trae consigo resultados no beneficiosos para la empresa, como la falta de lealtad, llevar el know how del negocio a la competencia, reclamos por derechos laborales, entre otros.

En relación al tema principal se encuentra el artículo “La rotación de personal del empleado directo: la satisfacción y el compromiso como mediadores” desarrollado por Blanca Rosa García Rivera, María Concepción Ramírez Barón y Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez (2020), publicado en la Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. En el cual se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia de los factores higiénicos y motivacionales y el compromiso organizacional en la estabilidad laboral de la industria maquiladora? El objetivo de la investigación fue determinar la importancia de la satisfacción y el compromiso como mediadores de la rotación de personal en una muestra de empleados de una ensambladora de bolsas de aire automotriz en México. Se aplicó un instrumento compuesto de 74 preguntas que incluía preguntas del perfil sociodemográfico con escala de Likert de 5 puntos que iban de nunca a siempre a una muestra de empleados directos  $n = 146$ . La muestra fue aleatoria con un nivel de confiabilidad del 95%. Los análisis factoriales y los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, permitieron otorgar validez y confiabilidad a los instrumentos utilizados. Como principales resultados se evidencia la incidencia de los factores motivacionales, de los factores higiénicos y del



compromiso organizacional en la rotación de personal, siendo mayor la incidencia del compromiso.

## **1.2. Antecedentes Del Sector**

### **1.2.1. Sistema Financiero**

El sistema financiero de un país está conformado por instituciones públicas y privadas que participan en el proceso de intermediación financiera. La función básica es la gestión de recursos financieros de ahorrantes a unidades deficitarias o que necesitan recursos adicionales (usuarios de crédito), en un entorno seguro.

El Sistema Financiero es necesario para el funcionamiento y crecimiento de la economía de un país. La eficiencia y competitividad de éste debe ser fundamental de la política económica de los países.

La principal función del sistema financiero es crear, intercambiar y transferir activos y pasivos financieros, para producir servicios que demande la población.

En Guatemala, principal destino económico de los créditos era el consumo en el 2008. Éste crédito corresponde en su mayoría para la adquisición de bienes durables y compras con tarjeta de crédito. Los tres bancos más grandes comprenden dos tercios del total de créditos.

### **1.2.2. Los Bancos**

Según CEPAL (2009), en el 2008, cinco bancos contaban con programas definidos de microcrédito, la reducida presencia de los bancos en este mercado se refleja con el bajo grado de intermediación financiera en el país y la preferencia que otorgan los bancos al crédito de consumo y al corporativo.

Estas características afectan la capacidad de crecimiento económico del país. Es un elemento a considerar en el crecimiento de largo plazo y la desigualdad en Guatemala.

### **1.2.3. Microfinanzas**

Según CEPAL (2009), las Instituciones de Microfinanzas (IMF) que funcionan en Guatemala pueden ser reguladas y no reguladas. Las reguladas incluyen a los bancos que han incursionado en este segmento de mercado y las no reguladas funcionan como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), también llamadas Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF), y Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC). Hasta finales del año 2000, el mercado de microcrédito era principalmente cubierto por las CAC y OPDF. Derivado de esta situación las primeras cubren casi el 50% de la demanda satisfecha.

A principios del 2000 solo un banco con un enfoque de banca de desarrollo, otorgaba microcréditos. La incursión de los bancos comerciales en este mercado se ha dado en los últimos 10 años, en función de rentabilidad. La solvencia de las CAC es mayor que la de los bancos, pero menor al de las OPDF, estas son la principal Nota de financiamiento de microcrédito.

Según CEPAL (2009), en Guatemala, los bancos cuentan con menor proporción de capital respecto a créditos y activos. Por ende, es mayor su nivel de apalancamiento, con recursos del público o préstamos de la banca extranjera. Los bancos tienen menor capital respecto a créditos y activos, por lo que es mayor su nivel de apalancamiento, y de vulnerabilidad. Las CAC tienen un nivel de capitalización mayor que el de los bancos. Los bancos son los más expuestos a los efectos de una crisis financiera. Es importante mencionar que las OPDF y CAC, aunque tienen poca o nula regulación, tienen una administración financiera más juiciosa.

El rol de los intermediarios financieros en el crecimiento y desarrollo económico han sido comprobados, lo cual permite mayor crecimiento, reducción de pobreza, así como mayor sentido de inclusión financiera. Para países como Guatemala con bajos niveles de bancarización, la necesidad es aún más destacada. Las Instituciones Microfinancieras (IMI), las CAC y personas servidas por las Instituciones de Microfinanzas Alternativas (IMA) han comprobado que este modelo es más sostenible en el tiempo con altas tasas de recuperabilidad, y con beneficios en relación al desarrollo importante. Las instituciones

con éstos modelos, pueden sufrir una desaceleración en su crecimiento en el corto plazo, pero estarán mejor preparados para las oportunidades de expansión.

Por términos de confidencialidad, se hará referencia a la entidad como una Institución Microfinanciera (IMF) no regulada, también llamada Organización Privada de Desarrollo - OPD – guatemalteca, no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos. La organización inició operaciones como una Organización no Gubernamental en el año 1988, luego se convirtió en una IMF con lo que ha logrado ser líder en Guatemala, actualmente ofrece créditos individuales y grupales además de servicios de capacitación con una cobertura nacional a través de las sucursales que tiene en los 22 departamentos del país, con una oficina central ubicada en la Ciudad de Guatemala. Su objetivo es promover el fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de los empresarios propietarios de microempresas y pequeñas empresas; así como de la población ubicada en áreas urbanas, rurales y marginales de Guatemala.

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Administración De Recursos Humanos

Es una de las áreas vitales en las organizaciones ya que abarca la gestión, coordinación y planeación de todo lo relacionado con el personal para lograr el cumplimiento de objetivos individuales y empresariales.

La gestión de los recursos humanos para Arciniegas (2018) consiste en:

Administrar el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otras palabras, comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidades como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros. Dichas características se encuentran dentro de lo denominado social, disciplina en búsqueda de comprender el entorno y desenvolvimiento del ser humano frente a las situaciones en su diario quehacer, incluyendo el trabajo. (p. 1)

El área de Recursos Humanos ha asumido la responsabilidad de gestión de altas y bajas, nóminas, control de presencia, ausentismo, entre otros controles de administración de personal.

Por lo anterior, la administración de recursos humanos consiste en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente laboral seguro física y psicológicamente, con un código de ética, valores y trato justo para los colaboradores de una organización.

Las actividades que comprende la administración de recursos humanos son:

- Planeación estratégica de recursos humanos
- Análisis y descriptor de puestos

- Reclutamiento y selección de personal
- Establecer y ejecutar programas de formación y capacitación
- Evaluación de desempeño
- Administración de compensaciones, incentivos y prestaciones
- Establecer y velar por el cumplimiento de reglamentos internos
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Según el análisis de Montoya et al. (2016) “en el área de gestión humana se desarrollan procesos que conllevan a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización y cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos” (p. 174). A continuación, se muestra en una figura como se ordenan estos procesos por competencias:

**Figura 1**

*Administración de Recursos Humanos*



Nota. Montoya et al. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), 164-188.

La OIT (2016) define la administración de recursos humanos como: “el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. Debe estar en consonancia con los objetivos de su empresa” (p. 21).

La gestión de talento humano es un conjunto de prácticas necesarias relacionadas con las personas o recursos, que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño; que busca mantener un ambiente seguro y armonioso para lograr el máximo desempeño de los empleados.

## **2.2. Propósito De La Administración De Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos debe atraer y retener al personal idóneo, fortaleciendo y ampliando sus conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades para que sean productivos, por ende, lograr los objetivos organizacionales, sin perder de vista su bienestar, por eso es muy importante gestionar este sistema que permita mantener en condiciones óptimas el capital humano de cualquier organización.

## **2.3. Planeación Estratégica De Recursos Humanos**

Inicialmente se define planeación que es la estructura de una serie de actividades a ejecutar para alcanzar un objetivo deseado o esperado. Asimismo, la estrategia se refiere a las acciones enfocadas a un fin determinado, por lo que la planeación estratégica es considerada una herramienta de gestión que permite establecer qué, cómo y cuándo para las organizaciones teniendo en cuenta los recursos disponibles con el fin de alcanzar las metas u objetivos específicos. Por lo antes descrito, la planeación estratégica es una herramienta esencial para tomar decisiones en cualquier organización.

Para este tema tan importante dentro de la gestión de recursos humanos, cabe destacar con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia según Cuesta (2017):

- a) La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios.
- b) De políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización.

- c) En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. (p.4)

Con la planeación estratégica de recursos humanos, los responsables de cada área y recursos humanos deben prever cuánto personal necesitará, considerando la estrategia de la organización, ya que si la organización carece o excede de personal no podrá funcionar eficientemente para alcanzar sus objetivos.

Por lo anterior, Chiavenato (2017) afirma que la planeación de personal es “el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (p. 128).

De acuerdo con el criterio de los autores Ribes et al. (2018) la planificación de RRHH:

Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RRHH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR.HH. a todos los niveles de la organización. (p. 6).

## **2.4. Rotación De Personal**

La rotación de personal es el proceso por el cual una empresa, por razones forzosas propias o de los colaboradores, reemplaza a su personal. Este indicador permite evaluar el desempeño en las organizaciones ya que relaciona el número de trabajadores que ingresa, retira, con el total que labora en una empresa durante cierto periodo. Esta relación se puede obtener por nivel jerárquico, área o puesto, así como puede generarse mensual, semestral o anualmente, según la necesidad.

Una rotación alta implica una serie de gastos en reclutamiento, selección y capacitación, entre otros. El área de recursos humanos tiene entre sus principales indicadores el índice de rotación de personal, mismo que deben mantener lo más bajo posible, siempre de acuerdo con la planeación estratégica de la organización, esta a su vez debe mantener un registro de las razones por las cuales el personal se desvincula.

Los autores Gómez-Mejía et al. (2016) para analizar la rotación de personal consideran la tasa de rotación, la cual definen como “proporción en que abandonan los trabajadores una organización” (p. 204).

Por lo anterior, se puede determinar que el valor porcentual de empleados que representa la fluctuación en relación con el promedio de colaboradores en una organización se le denomina índice de rotación de personal.

De acuerdo con la Organización Mundial del Trabajo (2020), para obtener el índice de rotación mensual del personal deben realizarse los siguientes cálculos:

- Sumar el número de trabajadores al inicio y final del periodo elegido, para luego dividir por 2. De esta forma se mide el promedio.
- Sumar el número de personas que han abandonado la empresa durante un cierto tiempo, dividiendo el resultado por el promedio que se ha obtenido en el primer paso.
- Definitivamente la tasa de rotación del personal es el resultado de la división descrita en el paso dos multiplicada por 100, expresando la cifra en porcentaje.

### **Fórmula de rotación mensual**

Índice de rotación mensual % = (Empleados separados /Promedio de empleados)  
X 100



## **Fórmula de rotación anual**

Índice de rotación anual % =  $\left[ \frac{\text{Cantidad de empleados que se fueron}}{\left( \frac{\text{Cantidad inicial de empleados} + \text{Cantidad final de empleados}}{2} \right)} \right] \times 100$

### **2.5. Factores Que Generan Rotación Del Personal**

De acuerdo con los autores Perez, L. y Ayala, J. C. (2021), las posibles causas que finalizan la relación laboral se pueden mencionar las siguientes:

- Renuncia
- Abandono del puesto de trabajo
- Despido indirecto
- Despido por/sin causa justa
- Renuncia al finalizar la licencia por maternidad
- Jubilación
- Incapacidad
- Muerte del trabajador
- Quiebra
- Muerte del empleador / empleado
- Común acuerdo
- Vencimiento de plazo
- Falta de trabajo. (p. 316)

Entre las causas sobresalen las renuncias, proceso en el que el colaborador analiza y verifica situaciones que afectan su bienestar o crecimiento, las cuales lo llevan a tomar

la decisión de separarse de la empresa, algunos motivos que sobresalen son los siguientes:

- Inconformidad salarial
- Escasa capacitación
- Estrés
- Jornadas extensas
- Escases de incentivos
- Poca o nula oportunidad de crecimiento profesional
- Clima laboral tóxico
- Problemas personales
- Desarrollo profesional
- Emprendimiento

Es importante y necesario evaluar los motivos principales por los cuales, en una empresa, los colaboradores deciden retirarse, con el objetivo de implementar acciones que reduzcan esta tendencia. Puede gestionarse por medio de una encuesta de salida que permita obtener retroalimentación para que la organización conozca qué sucedió para provocar la salida del personal.

## **2.6. Tipos De Rotación De Personal**

Dentro de la gestión de recursos humanos pueden darse dos tipos de rotación de personal, está la voluntaria y la involuntaria.

La rotación involuntaria se refiere a la desvinculación de colaboradores por motivos como jubilación o reestructuración o por bajos resultados en el desempeño, según los motivos por los cuales se dé la baja, pueden considerarse falencias en el proceso de selección y/o de evaluación de personal.

La rotación voluntaria se da cuando un colaborador decide renunciar al trabajo por motivos personales como crecimiento profesional u otra oportunidad laboral con mejores prestaciones. En el caso de que en una empresa esto se dé frecuentemente, puede

deberse a que esta ofrezca a sus colaboradores un bajo nivel de compensaciones, promueva un mal clima organizacional, o que la organización establezca metas inalcanzables que generen estrés en sus colaboradores o que no faciliten las herramientas necesarias para un desempeño adecuado.

Para los dos tipos de rotación existe una de las partes que por algún motivo inician el proceso de desvinculación, en el caso de la salida voluntaria, son los colaboradores quienes inician la misma, mientras que la empresa es la que inicia las involuntarias. Ambas situaciones son delicadas, sin embargo, los empresarios deben gestionar las rupturas involuntarias con cuidado y con la documentación completa para protegerse de los posibles problemas legales con los que han dejado de ser empleados.

## **2.7. Efectos De La Rotación De Personal**

Un índice de rotación de personal alto refleja pérdida de talento humano, económico y materiales ya que el personal se retira de forma voluntaria o involuntaria y se lleva el conocimiento, experiencia e inevitablemente utilizan materiales que posteriormente no aporta a la productividad de la organización, asimismo, la organización invierte en reclutamiento, contratación y capacitación de los empleados pero éstos al retirarse no se logra ese retorno de inversión, es por ello que se convierte en pérdida para las empresas.

La rotación también afecta el clima laboral ya que frecuentemente se incorporan nuevos colaboradores a la organización y el resto de los compañeros deben aceptar y promover el involucramiento de la persona de reciente ingreso; cuando esta situación es muy frecuente, la confianza entre los colaboradores al empleador se deteriora y el personal muestra poco o nulo sentido de pertenencia.

De acuerdo con el análisis de Tamayo (2016) existen consecuencias positivas y negativas de la rotación de personal, las cuales se describen a continuación:

Entre las consecuencias positivas están: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

Las consecuencias negativas de la rotación de personal son: costos, perturbación en el desempeño de los demás trabajadores, inquietud por los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. (p. 27).

Los autores Zaballa, et al. (2016) analizan la rotación como potencial y real, lo cual se describe a continuación:

En este tipo de análisis, la fluctuación potencial resulta más dañina que la fluctuación real, en términos económicos (asociados a la productividad del trabajo) y en términos sociales (asociados al clima laboral en la organización). El estudio de la fluctuación potencial resulta de carácter preventivo frente al estudio de la fluctuación real, ya que permite determinar las causas por las que algunos trabajadores desean marcharse de la organización, de manera que se pueda indagar en soluciones e incidir sobre esos trabajadores para evitar que abandonen el trabajo, fundamentalmente, aquel personal más capaz y calificado. Sin embargo, en ocasiones, la fluctuación potencial resulta difícil de determinar y predecir.

**Efectos positivos:**

- Mejor aprovechamiento de la calificación del trabajador.
- Mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a nuevas condiciones de trabajo y de vida obtenidas con su movimiento.
- Permite indagar en aquellos problemas que provocan la rotación acentuada del personal y acometer acciones que permitan darles solución.
- Permite a la organización compensar su fuerza laboral con la salida de trabajadores incompetentes, ineficientes o indisciplinados.

- Permite a la organización nutrirse de trabajadores de reciente incorporación, quienes pueden aportar conocimientos, experiencias e ideas que contrarresten el conformismo y eleven la motivación y creatividad del equipo.

**Efectos negativos:**

- Disminución de los niveles productivos en el trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral, dado por el tiempo que permanece el puesto vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente.
- Incremento de los costos por reclutamiento y selección.
- Incremento del ausentismo y la impuntualidad dado, entre otras causas, por la realización de trámites en busca de otro empleo.
- Disminución de la calidad, aumento de los errores y producciones defectuosas y aumento de los accidentes de trabajo: provocado, principalmente, por la pérdida de interés de los trabajadores que deciden abandonar y el desconocimiento del funcionamiento de los procesos de los de nueva incorporación. (p. 145)

**2.8. Costos De La Rotación De Personal**

Son aquellos que se generan por la salida de un colaborador de la organización y el proceso de sustitución de este. Estos costos se estiman en dos o tres veces el sueldo del empleado que se retira, más los costos indirectos como la contracción de la productividad, extensión de horarios del personal que se queda, entre otros.

En el 2016, Gómez-Mejía et al. concluyeron que “el costo de la rotación puede diferir entre organizaciones y algunos costos asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar” (p. 205).

Los costos son una de las principales consecuencias negativas de la rotación de personal. Se tienen costos directos como los de reclutamiento, selección, contratación, ubicación, entrenamiento formal y orientación y costos indirectos como ascensos, tiempo del capacitador y pérdida de productividad durante el entrenamiento, además, se pueden considerar costos de separación ya que incide en la pérdida de eficiencia, así como los costos de tener el puesto vacante mientras se busca a la persona que lo ocupará.

### ***Costos Asociados Con La Rotación De Personal***

Costos de rotación= Costos de separación + costos de reemplazo + costos de capacitación.

- Costos de separación: salario y prestaciones del entrevistador y colaborador que se retira, así como acciones administrativas y de mantenimiento de expedientes.
- Costos de reemplazo: costo de uso de Notas y medios para reclutar, funciones administrativas previas a contratar, mantenimiento de expediente, entrevistas y evaluaciones de selección, análisis de proceso de selección.
- Costos de capacitación: material, honorarios o sueldo del instructor y del nuevo colaborador durante la capacitación.

El autor Sotomayor (2016) indica que la rotación

Tiene un costo ya que implica iniciar nuevamente con las funciones de la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, no lo es todo el aspecto de pesos y centavos sino también el tiempo que lleva la adaptación del nuevo elemento porque al existir rotación es pertinente que al margen de afrontar la

situación se proceda a analizar los casos ya que en ocasiones pueden detectarse otros factores de influencia que orillaron a la persona a separarse, estando dentro de ellos el clima laboral, la desatención a la persona y posibilidades de desarrollo, así como la selección incorrecta de parte de los directivos responsables de ello por lo que no debe subestimarse. (p. 217)

## **2.9. Causas De La Rotación De Personal**

La rotación de personal puede darse por diversos factores, a continuación, se describen algunos que pueden influir directa o indirectamente en este indicador:

### **1) Administración De Compensaciones**

Con el término compensaciones se hace referencia a la remuneración, sueldos y salarios que funcionan como un medio de gratificación que todo colaborador recibe por su labor. Las compensaciones son de gran importancia en todas las empresas ya que generan satisfacción en los empleados ya que les permite realizar sus proyectos personales o profesionales; éste es un determinante del nivel socioeconómico de los colaboradores, quienes a su vez pueden considerarlo como el producto de su capacidad, desempeño y educación. Este factor ayuda a mantener y retener la fuerza de trabajo en las organizaciones ya que influyen en las actitudes y motivación de los empleados.

De acuerdo con Arciniegas (2018), la remuneración en una organización consiste en:

Proceso mediante el cual se busca incentivar a las personas y retribuir la prestación de sus servicios por medio de remuneraciones económicas, recompensas, prestaciones o servicios sociales. Por un lado, esta remuneración puede ser directa (pago económico en forma de salario, bono, premios o comisiones); por otro lado, se da la indirecta en la cual, del salario (en dinero o especie) se pueden desprender prestaciones y servicios sociales. (p. 93)

La administración de compensaciones utiliza de base el análisis y valuación de puestos para establecer salarios razonables en una empresa, los cuales deben mantener un equilibrio y deben ser comparables en el mercado laboral. De acuerdo con Ribes et al. (2018) “El proceso a partir del cual se analizan, describen, valoran y clasifican los puestos de una organización constituye la base y el proceso teórico ideal para llegar a crear la estructura salarial de cualquier compañía” (p. 199).

Respecto a la administración de salarios, Chiavenato (2017) afirmó:

Puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a mantener o establecer estructuras de salarios equitativos y justos, con respecto a los demás cargos dentro de la organización (equilibrio interno) y a los cargos de otras organizaciones del mercado (equilibrio externo), mediante la evaluación y clasificación de cargos, en donde la evaluación de cargos es un proceso de análisis y comparación de los contenidos de los cargos con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneraciones. (p. 242)

Los autores Gómez-Mejía et al. (2016) afirman que “la retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico. Por ese motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los empleados y, en última instancia, a los resultados de la empresa” (p. 323).

Mientras que Sotomayor (2016) define las compensaciones de la siguiente manera: “establecimiento de un sistema gerencial para la determinación, las remuneraciones y su estructura respectiva, considerando los diferentes puestos de la organización e involucrando desde el sueldo base hasta las prestaciones, incentivos o beneficios que se otorgan” (p. 266).



## **Tipos De Remuneración**

Pérez y Ayala (2021) indicaron que, para mantener un orden sistemático, los tipos de remuneración se pueden agrupar desde varios enfoques como los siguientes:

- Según su forma de determinación: por unidad de tiempo y resultados.
- Según su forma de pago: en dinero y en especie.
- Según su naturaleza: fija y variable.
- Según su función: remunerativa y no remunerativa (p. 293)

## **2) *Clima Y Cultura Organizacional***

Es el resultado de las interacciones sociales influenciadas por los valores, actitudes o creencias de diferentes personas dentro de una empresa.

De acuerdo con el análisis de Ribes et al. (2018): “sistema de valores compartidos y creencias, para crear normas de comportamiento (la forma en la que deben hacerse las cosas dentro de la empresa) a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia unos resultados concretos” (p. 65).

Asimismo, Villegas, et al. (2015), el clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en sus comportamientos” (p. 89).

De acuerdo con el análisis de Chiavenato (2017): “como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organizacional) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones” (p. 74).

En otras palabras, clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo, intermedios entre los diversos aspectos de la organización y los factores motivaciones que equivalen a conductas del personal que impactan en los resultados de

la empresa, como en la productividad, satisfacción laboral, rotación de personal, entre otros.

Los términos clima y cultura organizacional tienen a confundirse, sin embargo, es importante distinguir que el clima se refiere a la apreciación, percepción o reacción común entre las personas ante una situación, en el ámbito laboral, es la percepción de los colaboradores ante la toma de decisiones, socialización entre compañeros y áreas, la comunicación informal interna, entre otros escenarios. Por otra parte, la cultura se enfoca en la normativa organizacional, las cuales deben cumplirse y respetarse para asegurar el funcionamiento adecuado de la empresa, en esta se incluye la misión, visión, valores, metodología, etc.

Por lo anterior, cuando una empresa está enfocada en alcanzar sus objetivos y busca que todos sus integrantes tengan metas organizacionales claras y trabajen en equipo, propicia una cultura organizacional favorable, que a su vez se traduce en clima laboral apto para que cada uno de los integrantes aporte sus conocimientos y habilidades con el fin de lograr los propósitos que se le atribuyen. La cultura organización va simultáneamente con el clima organizacional.

### **3) Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades que una persona tiene para influir en el actuar de un equipo o de personas, haciendo que trabajen con entusiasmo para lograr metas y objetivos organizacionales o particulares.

El autor Villar (2018) describe el liderazgo de la siguiente manera:

Proceso cuyo propósito central es implementar la transformación y el cambio planificado en la empresa. Es la fuerza que va a llevar a la organización a un estado superior resultante de implementar cambios previstos... en este proceso, las personas con habilidades – que llamaremos líderes – logran que otros se motiven a realizar las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de

la empresa, pero además deben tener la capacidad de entrenar, escuchar, aceptar ideas de los subordinados, dirigirlos, guiarlos como un equipo de trabajo a cumplir con las metas organizacionales y poseer visión de futuro, entre otras características. (p. 113)

De acuerdo con Ribes et al. (2018) el liderazgo consiste en “influir sobre el comportamiento de otras personas, individualmente como en grupo, para lograr los objetivos deseados” (p. 29).

Según Villegas, et al. (2015), “el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo contribuir a que la organización alcance sus objetivos, logrando que las personas trabajen con confianza y honestidad” (p. 90).

#### ➤ **Estilos de liderazgo**

Se refiere a la postura que el líder experimenta cuando se propone lograr objetivos personales o laborales, por medio de sus seguidores, depende también de cómo opera la organización y como se relaciona el personal entre sí.

El análisis de Ruiz (2017) afirma que el estilo de liderazgo es “la manera en la que un líder logra sus propósitos y ejerce su función. La manera en que un líder actúa para definir una solución, cómo maneja una emergencia o cómo moviliza a la comunicad para lograr sus objetivos” (p. 19).

Mientras que Lewin et al. (1939, como se citó en Benavides, 2014) determinaron los siguientes estilos de liderazgo:

Democrático. Las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaba la participación común y las críticas y los castigos eran mínimos.

Autocrático. Las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueron sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas.

Laissez faire. La actividad directiva real del líder del grupo se mantendría en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión.

Los estudios realizados demostraron que los grupos que tenían dirigentes democráticos eran los más satisfechos y los que funcionaban en la forma más ordenada y positiva posible. (p. 193)

#### **4) Formación Y Capacitación De Personal**

Es toda actividad que se realiza en una empresa para trasladarle información al colaborador para que este obtenga las habilidades y conocimientos que le permitan adaptarse fácil y rápidamente a su puesto de trabajo. Se gestiona por medio del área de recursos humanos con el fin de cubrir las necesidades de la organización y su personal cuente con el conocimiento ineludible para ejecutar sus funciones, también es utilizado para mejorar actitudes y conductas de los colaboradores.

Con relación a la capacitación, los autores Gómez-Mejía et al. (2016) utilizan el término formación el cual definen como “proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento” (p. 265).

El autor Cuesta (2017) afirma que la formación “es una inversión y no un costo. La formación es considerada el intangible supremo. La formación continua es una concepción defendida como base de esa otra concepción superior que es la organización que aprende” (p. 25).

Mientras que para Arciniegas (2018) la formación laboral es “el proceso de transmisión y adquisición del conjunto de conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias que se necesitan para analizar, comprender y dar solución a los problemas” (p. 111).

Ante esto, es importante mencionar que un colaborador al incorporarse a una organización debe ponerse en contexto, considerando que los primeros días en el trabajo

pueden ser cruciales para que el nuevo colaborador se integre, por ello es importante introducir a los nuevos empleados a la empresa, funciones, tareas y personas, así como a las conductas apropiadas y ajuste a las normas y valores del equipo de trabajo.

### **A) Importancia de la capacitación de personal**

El aprendizaje continuo es un aspecto vital en las empresas, por lo que es importante fomentarlo en todas las áreas y entre todos los colaboradores, indistintamente si tienen puestos directivos u operativos. Cuando las organizaciones limitan la capacitación y formación de su personal, limita a la innovación y los avances en procesos internos, productos o servicios que estas ofrecen que con el paso del tiempo pueden quedar obsoletos y hasta salir del mercado.

### **B) Objetivos de la capacitación de Personal**

En las empresas debe resaltarse la importancia de mejorar del desempeño de los colaboradores por medio de la formación, para que mantengan actualizadas sus habilidades y conocimientos, con lo que se podrían corregir problemas organizacionales, reducir errores, optimizar la gestión y orientar adecuadamente a los nuevos empleados.

Para algunos autores como Pérez y Ayala (2021) los objetivos de la capacitación de personal son:

- Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.
- Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.
- Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.

- Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa. (p. 362)

### **C) Planificación de la capacitación**

La empresa debe generar programas para formar a sus empleados y cubrir las necesidades que existan para el cierre de brechas de conocimiento y desempeño, el siguiente paso es analizar las fases indispensables para ejecutar la formación.

### **D) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Este es un diagnóstico preliminar, mismo que es necesario para conocer qué temas se impartirán al personal, a qué áreas específicas se debe dirigir la capacitación, si es por procesos, por actitudes, actualización, entre otros enfoques.

Con el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) se adquiere información vital para elaborar planes de capacitación idóneos para las organizaciones, con el fin de asignar los recursos disponibles a los aspectos que contribuirán más a la formación de los colaboradores y con esto mejorar el desempeño organizacional.

El objetivo del DNC es garantizar que la capacitación coadyuve a la resolución de problemas existentes, contribuir al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, y ser una actividad rentable para la empresa.

Para la obtención del DNC no solo los especialistas de Recursos Humanos los pueden gestionar, sino que también puede hacerlo cada colaborador que lidere un equipo, para ello, deberán analizar qué necesidades pueden tener para desarrollar a sus colaboradores y éstos mejoren su desempeño continuamente.

Los autores Gómez-Mejía et al. (2016) afirman que “las necesidades de formación son muy importantes cuando a los empleados se les asignan nuevas tareas” (p. 271).

### **E) Programas de Capacitación**

Con la información recabada en DNC, se establece el programa, mismo que requiere de un plan que debe incluir detalladamente el objetivo, distribución de cursos o módulos,

contenido, método y modalidad según los recursos que se tengan disponibles tanto por parte del capacitador como de los participantes, establecer qué recursos o materiales se necesitan para la capacitación (audiovisual u otro), definir quien o quienes serán los instructores, lugar, fecha y hora en que se llevará a cabo la sesión, periodicidad de las sesiones de capacitación (si aplica), cantidad de participantes, costos a considerar y si se tiene el presupuesto necesario disponible, así como tener considerada la evaluación y resultados de la capacitación.

### **F) Tipos de Formación de Personal**

Según De Saá y Ortega (2002, citado por De la Calle et al. 2014) se pueden encontrar diferentes clasificaciones de los tipos de formación como la siguiente:

- Según el sujeto: para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes concretas.
- Según el objetivo: la formación pretende acoger al empleado, actualizar competencias o adquirir nuevos conocimientos para afrontar cambios.
- Según el contenido: este debe ser coherente con el grado de aprendizaje que se necesita alcanzar por lo que se debe determinar inicialmente si se desea aprender, desarrollar o adquirir experiencias.
- Según la periodicidad: pueden ser programas ocasionales para subsanar situaciones concretas o programas permanentes para cubrir necesidades continuamente retroalimentando el aprendizaje. (p. 107)

### **G) Ejecución de la Capacitación**

Al tener diagnosticada la necesidad de capacitación y definido el programa, la ejecución es el siguiente paso, en esta etapa interviene el instructor o capacitador y la persona que necesita aprender o ampliar sus conocimientos para alguna actividad, estas pueden ser de cualquier área que conforme la organización.

## **H) Evaluación de los Resultados de la Capacitación**

Para una mejora continua y validación del cumplimiento de los objetivos esperados de la capacitación, es importante cumplir con esta etapa final, para adquirir retroalimentación del proceso.

La evaluación de los resultados de formación permite determinar si se cumplieron los objetivos de la capacitación, por lo que se comparan los beneficios e impacto en las metas y costos reales, asimismo permite medir la rentabilidad de la formación y se obtiene información de cómo optimizar el proceso de aprendizaje.

### **2.10. Estrategias Para Reducir El Índice De Rotación De Personal**

Para que una empresa mantenga un rendimiento idóneo, es importante que mantenga planes de retención de personal, por ello debe realizar algunas acciones claves como se describen a continuación:

#### ***A. Analizar Y Evaluar Puestos Para Mantener Sueldos Adecuados Y Competitivos En El Mercado Laboral***

En la actualidad, las empresas no priorizan el análisis y valuación de puestos por lo que regularmente mantienen un sistema de aumentos salariales bajo el criterio de la alta gerencia, que en ocasiones dejan pasar un largo período sin hacer cambios o buscar beneficios para los colaboradores, se puede dar por desconocimiento o falta de interés, siendo este tema muy importante para incentivar a los colaboradores.

Ramírez (2019) concluyó que “analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñarlo correctamente. Funciona como un análisis comparativo de los requerimientos del puesto con la persona que lo ocupará” (p. 25).

Según Varela (2013) “el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentarán” (p. 70).



Por otra parte, las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos que se utilizan para determinar el valor relativo de un puesto, en los que se deben considerar las responsabilidades, habilidades, conocimientos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es establecer el nivel de los salarios. Este proceso lleva a cabo un analista de puestos o especialista en compensaciones, en ocasiones se emplea un grupo de especialistas, este grupo regularmente recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

### ***B. Evaluar El Desempeño De Los Colaboradores***

Es una herramienta que permite medir el talento y rendimiento del personal, asimismo, permite detectar áreas de mejora y necesidades del recurso humano.

La evaluación de desempeño puede iniciar luego de que cada colaborador que ingresa a una organización conozca las funciones, procedimientos y responsabilidades de su puesto, así como de la misión, visión y objetivos empresariales. Este proceso es continuo, en el que el líder brinda retroalimentación, acompañamiento y seguimiento a cada colaborador bajo su cargo, idealmente este proceso debe ser dinámico y de aprendizaje continuo para ambas partes, busca también el desarrollo de competencias y mejoramiento de procesos y logros organizacionales, por lo que la evaluación de desempeño puede tomarse como una estrategia permanente, que permite la participación de los empleados en la planificación de sus actividades y funciones, por ende en el desarrollo de su trabajo, lo cual les transmite mayor responsabilidad de los resultados.

Existen cuatro tipos de evaluación de desempeño:

- **Evaluación de Desempeño de 90°**

El jefe inmediato valora el trabajo del colaborador, es decir que evalúa de desarrollo de las tareas.

- **Evaluación de Desempeño de 180°**

El jefe inmediato y los pares juegan el rol de evaluadores a un empleado.

- **Evaluación de Desempeño de 270°**

Evalúa el jefe inmediato, colegas o pares y el equipo que está bajo el cargo del colaborador evaluado.

- **Evaluación de Desempeño de 360°**

Busca una visión integral de todos los que se relacionan laboralmente con un colaborador, en este caso evalúa el jefe, colegas, subordinados y clientes o proveedores, según sea el caso.

### ***C. Planes De Carrera***

Estos contribuyen en la motivación, gestión del conocimiento y compromiso organizacional. Gelvis et al. (2015) describen los planes de carrera de la siguiente manera:

Es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado. (p. 26)

Con los planes de carrera, los colaboradores pueden experimentar dos movimientos dentro de una organización, inicialmente el ascenso en la cual el personal tiene la oportunidad de ejercer un puesto con mayor autoridad y responsabilidad, y que requiera más conocimientos y habilidades; otro movimiento es el intercambio, es decir cambiar a un puesto que esté en el mismo nivel jerárquico del puesto que ocupa, con el fin de ampliar sus conocimientos y habilidades y posteriormente tener oportunidad e optar a ese puesto si se adecúa mejora su desarrollo personal, académico y profesional.

Por lo anterior, es evidente que la evaluación de desempeño y los planes de carrera funcionan en conjunto, ya que con la primera se determina el potencial, fortalezas, competencias y áreas de mejora de cada colaborador, con base a ello se puede predecir el valor agregado que podrían generar en otras áreas de la empresa.

Todo esto se relaciona a la motivación del personal, ya que la empresa puede facilitar oportunidades de desarrollo profesional, lo cual genera compromiso en los colaboradores con la empresa y con su propio desarrollo y mejora continua.

#### ***D. Fomentar Una Cultura De Comunicación Y Empatía.***

Inicialmente, se define la comunicación como una acción consiente de dos o más personas que intercambian información, es decir, que se transmiten datos u opiniones diferentes. Por otra parte, la empatía es la capacidad de una persona de reconocer y percibir pensamientos o emociones de otras personas de una forma similar.

Relacionando la empatía con la cultura organizacional, Hernandez (2020) la define de la siguiente manera:

La empatía es imprescindible para crear ambientes de trabajo saludables. Es imprescindible para trabajar en equipo. Es imprescindible para comunicarse con los demás adecuadamente. Desde aquí sugerimos a las organizaciones entrenar la empatía de sus colaboradores como un elemento intangible de una organización emocionalmente inteligente. (p.80)

Asimismo, Maldonado (2021) afirma que la comunicación empática implica:

Comprender profunda y completamente a las demás personas, a los equipos de trabajo, a los clientes y a los demás stakeholders de una empresa. Y para lograr una comunicación empática y efectiva primero hay que escuchar y luego comprender a esos grupos de interés. (p. 108)

En la actualidad son importantes los valores de las organizaciones, así como la gestión de la comunicación y la cultura organizacional, por lo que se puede decir que existe una estrecha relación entre la comunicación, empatía y cultura organizacional, las cuales se

complementan. La cultura se expresa y constituye por medio de la comunicación y empatía y las expresiones dependen de la cultura y ambiente empático que se fomente.

Por lo anterior, es importante que la organización desarrolle estrategias para mejorar la comunicación y motivar al personal, aunado a esto fomentar una cultura empática y unida para lograr los objetivos en común.

Según Sánchez (2016) la comunicación organizacional es:

Un instrumento fundamental para crear una cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores que explica el perfil y las características de una organización. Comunicar esos valores tanto al conjunto de individuos que forman el cuerpo de la organización, como al exterior es uno de los propósitos de la comunicación organizacional (p. 15).

### ***E. Implementar Programas De Liderazgo Transaccional Y Transformacional.***

Reducir la rotación de personal puede implicar una reducción de costos importante para la organización, por lo que es importante resaltar un factor estrechamente relacionado a este indicador, como lo es el estilo de liderazgo de quienes tienen bajo su cargo equipos de trabajo, quienes juegan un rol fundamental para el funcionamiento de la organización, sobre todo para el logro de objetivos estratégicos operativos y financieros.

Por ello, es esencial inspirar a los colaboradores para ser mejores, por medio de la capacitación y autonomía de estos, con el fin de que puedan tener autoridad para tomar decisiones sobre las gestiones que realizan en sus puestos de trabajo, sin perder el enfoque organizacional. Con estas acciones, los colaboradores se sentirán motivados y comprometidos con su entorno de trabajo.

Para impulsar este tipo de gestión, se debe implementar el liderazgo transformacional, el cual es un “estilo en el que cada líder alienta, inspira y motiva a sus equipos de trabajo a innovar, proponer y generar cambios positivos, sin dejar de lado la debida capacitación, orientación y seguimiento de los líderes” (Maraboto, 2021). Este estilo de liderazgo tiene

la capacidad de elevar el nivel de compromiso, productividad y lo más importante, el bienestar de los colaboradores mediante un entorno de trabajo adecuado.

Según el Grupo Up, (s.f.) el líder transformacional regularmente tiene las siguientes cualidades:

- Bien organizado y con capacidad de escucha.
- Trabajo y perfil orientado al trabajo en equipo.
- Saber respetar y ser respetado.
- Actúa de mentor, proporcionando formación y motivación para alcanzar los objetivos deseados.
- Simpatía e influencia personal.

#### ***F. Implementar Programas De Bienestar Laboral.***

Los programas de bienestar laboral son medidas que se aplican con el fin de mantener la calidad de vida de los colaboradores de una organización. El objetivo es mejorar la percepción del ambiente en el que se desempeña, favorece la integración y socialización del personal y de sus familias. Estos programas inciden en la estabilidad mental de los colaboradores y en la reputación de la organización, cuando un empleado se siente cuidado por la empresa para la que trabaja, sin duda, lo comentará en su círculo social y familiar.

En estos programas se puede considerar incluir actividades deportivas, ocio o recreativas. Para estructurar un plan de bienestar laboral se debe establecer cuál es el objetivo del plan, presupuesto a utilizar, evaluar constantemente los niveles de satisfacción, analizar qué aspectos satisfacen las expectativas de los colaboradores y comunicar estos programas para que el personal los pueda aprovechar al máximo.

Cuando aumenta la satisfacción de los colaboradores con la organización para la que laboran, automáticamente se fomenta un sentido de pertenencia y aumenta la lealtad. A continuación, se describen algunos planes de bienestar que se pueden implementar en las empresas según Ramírez (2021):

- **Asistencia familiar:** Programas implementados en las empresas mediante acciones como las guarderías laborales, zonas de lactancia, cobertura de gastos médicos a familiares directos, beneficios del colaborador como descuentos en seguros de casa, autos, ropa, alimentos extensivos a familiares.
- **Necesidades médicas:** Como parte del plan de asistencia, la empresa concede préstamos enfocados en el cubrimiento parcial de gastos ocasionados por enfermedades, además de brindar seguro de gastos médicos mayores a todos los colaboradores.
- **Flexibilidad de horario laboral:** Este plan de bienestar empieza desde la flexibilidad laboral con teletrabajos, días libres por motivos personales, jornadas continuas, trabajos desde casa y otras formas de aliviar las cargas que pueda tener un colaborador al cumplir con un horario fijo.
- **Apoyo para la educación:** Se basa en la ayuda económica para pagar las escuelas, incluso con los copagos de universidades o postgrados.
- **Bienestar psicológico y anímico:** Aunque es uno de los menos considerados por las empresas, es un excelente plan de bienestar para mantener el equilibrio mental de los colaboradores, ayudándolos a eliminar las influencias negativas, el estrés, la ansiedad o los pensamientos tóxicos.
- **Soluciones financieras:** Son programas diseñados para que los colaboradores reciban retribuciones por adelantado, ayudas económicas para obtener algún bien, préstamos y cualquier otro tipo de financiamiento.
- **Recreación y actividades deportivas:** Las caminatas, torneos, juegos deportivos y demás tipos de acondicionamiento físico son parte de las actividades que

incentivan la integración laboral, la salud, la tolerancia, el trabajo en equipo y la participación entre los colaboradores.

- **Actividades Afterwork:** Sin lugar a duda una empresa que facilite vacaciones con descuentos, actividades afterwork, excursiones, viajes, celebraciones dentro de la empresa y eventos sociales estará implementando un plan de bienestar basado en el descanso de las jornadas laborales para los colaboradores.
- **Formación profesional:** La empresa debe capacitar a los colaboradores, así como desarrollar planes de formación interna y talleres para el aprendizaje continuo.

Los planes de bienestar en una organización se pueden desarrollar en tres dimensiones: el desarrollo personal, profesional y familiar del colaborador, por lo que son capaces de crear un equilibrio idóneo en la calidad de vida del colaborador y así, mejorar su rendimiento.

## Capítulo III

### 3. Metodología De La Investigación

Para el desarrollo del estudio se definió y planteó el problema, para lo cual se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación de acuerdo con el objetivo general, específicos y al giro de negocio de la organización analizada.

#### 3.1. Justificación

La rotación de personal resulta costosa y disruptiva. Según datos de Deloitte (2019), como se citó en Computrabajo, 2019), “el costo de perder a un colaborador puede ir desde diez mil dólares hasta el doble de su salario anual. Además, un índice alto de rotación tiene efectos en la moral de los colaboradores, en la reputación de la empresa y en los resultados globales. La rotación se refiere a aquellos colaboradores que abandonan la organización mismos que deben ser reemplazados, en este sentido, una empresa tiene un alto índice de rotación cuando muchos empleados, más de los proyectados, dejan el trabajo después de cierto tiempo; son muy variados los motivos para tomar la decisión de dejar el trabajo”.

A continuación, se presentan datos proporcionados por la organización objeto de estudio, que detalla los motivos de desvinculación de personal durante el año 2021:

#### Cuadro 1

##### *Causas de Desvinculación Año 2021*

Causa de la desvinculación	Año 2021
Motivos personales	1
Negocio propio	2
Condiciones de trabajo	3
Otro trabajo	4
Viaje a los EE. UU.	1
Comisiones	1
Baja productividad	2
Faltas a CODECI (Código de ética)	1
Incumplimiento a procedimientos	2
<b>Total</b>	<b>17</b>

Nota. Información proporcionada por la unidad de análisis 2021.



El índice de rotación de personal de la región Sur de la empresa de microfinanzas durante el año 2021 fue del 27%, estos datos fueron proporcionados por la organización objeto de estudio, a continuación, se presenta estadística de la región que se analizó con la investigación.

## Cuadro 2

### *Índice de Rotación de Personal Año 2021*

<b>Puestos</b>	<b>Inicial</b>	<b>Altas</b>	<b>Bajas</b>	<b>Final</b>
Promotores	48	10	12	46
Asistentes	8	3	3	8
Gerentes de Sucursal	8	2	2	8
	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>62</b>
			<b>Promedio</b>	<b>63</b>
			<b>Rotación anual</b>	<b>27.0%</b>

Nota. Información proporcionada por la unidad de análisis 2021.

El índice de rotación de personal de la empresa de microfinanzas es alto, por lo que es sumamente importante conocer los factores que lo generan para mitigar la problemática con una propuesta que permita reducirla paulatinamente, este factor impactará en la reducción de costos del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal por rotación y en especial en la productividad de la empresa de microfinanzas.

## 3.2. Objetivos De La Investigación

El presente plan de trabajo plantea los siguientes objetivos:

### 3.2.1. Objetivo General

Evaluar los factores que incrementan el índice de rotación de personal en las sucursales de la región Sur de una empresa de microfinanzas, para generar estrategias que la reduzcan paulatinamente en el plazo de un año.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que generan rotación de personal en las sucursales de la Región Sur de la Empresa de Microfinanzas.
- Analizar los efectos de la rotación de personal en las sucursales de la Región Sur de la Empresa de Microfinanzas.

### **3.3. Definición Y Planteamiento Del Problema**

#### **3.3.1. Definición Del Problema**

La rotación de personal es un proceso que inicia con la desvinculación voluntaria o involuntaria de un colaborador hasta el reclutamiento y contratación de uno nuevo. La rotación de personal interna se da cuando un empleado cambia de puesto (ascenso o movimiento en la misma línea jerárquica), y la externa surge cuando los empleados finalizan la relación laboral con la organización y se trasladan con uno nuevo, por ende, el empleador debe contratar los reemplazos correspondientes. También puede darse la rotación precoz, esta consiste en una forma especial de rotación externa y se refiere a la salida de empleados que han laborado en la empresa entre uno y dos años.

La rotación de colaboradores impacta en varias áreas, iniciando con el rendimiento general de la organización ya que cuando un trabajador se retira e ingresa otro con menos experiencia, la relación con el cliente interno o externo se ve afectada y la calidad del servicio tiende a disminuir por la falta de experiencia y la curva de aprendizaje de los procesos internos. También afecta la reputación de la empresa, y puede ser sensible por la dificultad que genera al atraer nuevos talentos. Por otro lado, el nuevo empleado debe adaptarse a las nuevas responsabilidades, con lo que la productividad se ralentiza.

Actualmente, la Gerencia de Capital Humano de la empresa de microfinanzas conoce el alto índice de rotación de personal. Sin embargo, se desconocen las causas que generan esta situación que implica estar en constante búsqueda de candidatos para cubrir las plazas vacantes, el área de capacitación se sobrecarga de trabajo ya que cada semana gestiona el proceso inducción general para grupos mayores de 20 personas, asimismo, los jefes inmediatos constantemente deben invertir tiempo para enseñarle los procesos

al personal nuevo que al retirarse a los pocos meses genera atrasos o sobrecarga de trabajo en los equipos. Por lo anterior, es importante implementar estrategias que reduzcan el índice de rotación de personal.

### **3.3.2. Planteamiento Del Problema**

¿Cuáles son los factores que provocan rotación de personal en las sucursales de la región Sur de una empresa de microfinanzas?

### **3.3.3. Delimitación Del Problema**

El plan de trabajo incluye los siguientes cuatro ámbitos:

#### **a) Ámbito geográfico**

Sucursales ubicadas en la región Sur de Guatemala: Retalhuleu (Caballo Blanco, La Máquina, Retalhuleu y San Felipe Retalhuleu), Quetzaltenango (Coatepeque), Suchitepéquez (Mazatenango y Patulul) y Escuintla (Tiquisate)

#### **b) Ámbito institucional**

Empresa de microfinanzas.

#### **c) Ámbito personal**

Personal del área comercial (sucursales).

#### **d) Ámbito temporal**

El período de la investigación, de enero 2021 a julio 2022.

## **3.4. Metodología**

### **3.4.1. Método De Investigación**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico el cual consiste en un proceso riguroso con el que se deben aplicar técnicas y herramientas válidas y

adecuadas para recolectar la información necesaria para el estudio, que luego debe ser analizada para emitir conclusiones y una propuesta que permita solventar las áreas de mejora. Este método consta de tres fases (indagadora, demostrativa y expositiva) que al completarlas se obtiene conocimiento que puede ser considerado como válido desde el punto de vista de la ciencia.

Por lo anterior, inicialmente se recopiló información bibliográfica, posteriormente, se realizó una investigación de campo para ampliar y contextualizar el tema objeto de estudio para recolectar datos para analizarlos, interpretarlos y explicarlos, con el fin de responder el planteamiento del problema: ¿Cuáles son los factores que provocan rotación de personal en una empresa de microfinanzas?

### **3.4.2. Alcance Y Tipo De Estudio**

#### **a) Alcance del estudio**

De acuerdo con el problema y objetivos de investigación, el alcance del estudio es descriptivo, explicativo y correlacional. Es descriptivo al abordar aspectos implícitos en los objetivos para determinar su comportamiento, también es explicativa porque al investigar y recolectar datos se busca comprender el porqué de los fenómenos.

#### **b) Tipo de estudio**

La investigación es mixta, derivado que puede tomar un enfoque cuantitativo al desarrollarse con base a los objetivos del estudio, asimismo, es cualitativa ya puede estudiar comportamientos o tendencias, los cuales deben ser analizados, explicados, interpretados y discutidos, para obtener una explicación lógica en relación con el objeto de estudio.

#### **c) Técnicas de recopilación de información**

Durante la investigación se utilizaron técnicas específicas, las cuales se describen a continuación:

### ➤ **Bibliográfica**

Se realiza consulta de documentos como libros, revistas científicas, tesis avaladas por universidades, entre otros, para obtener información útil que se relacione al tema de investigación, la cual conforma la parte teórica de la investigación.

### ➤ **De campo**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación de campo son:

- **Censo:** se utilizó esta técnica para recolectar información detallada de la población sobre la rotación de personal. La población objeto de estudio se conforma por personal de las sucursales de la región sur.
- **Entrevista estructurada:** ésta se centra en la precisión de las respuestas organizadas y variadas que se puedan recopilar, es importante destacar que, cada persona entrevistada respondió diferente a las mismas preguntas estructuradas, la ventaja es que las respuestas obtenidas se analizaron en conjunto. Por medio de la entrevista estructurada se obtuvieron datos específicos sobre cómo los líderes actuales gestionan la rotación de personal.
- **Datos secundarios:** con esta técnica se obtuvo información histórica para evaluar la tendencia de la rotación de personal el último año, correspondiente al año 2021 y primer semestre del año 2022.

### **d) Instrumentos de investigación**

- **Cuestionarios:** se formuló un cuestionario con preguntas de opción múltiple. Se aplicó al personal de las sucursales objeto de estudio, con el fin de conocer las causas por las cuales toman la decisión de finalizar la relación laboral.
- **Guía de entrevista:** este instrumento contiene preguntas cerradas y dicotómicas con el fin de facilitar la obtención de datos concretos, asimismo, se incluyeron preguntas abiertas para obtener información detallada que permitan profundizar

en el tema rotación de personal de las sucursales de la región sur de la organización, estas se aplicaron a Gerentes de Sucursal.

### 3.4.1. Población

El estudio se llevó a cabo con el personal de Capital Humano y el personal de las sucursales ubicadas en la región Sur de Guatemala: Retalhuleu (Caballo Blanco, La Máquina, Retalhuleu y San Felipe Retalhuleu), Quetzaltenango (Coatepeque), Suchitepéquez (Mazatenango y Patulul) y Escuintla (Tiquisate).

#### Cuadro 3

##### *Población objeto de estudio*

Área	Puesto	Cantidad
Capital Humano	Personal de Capital Humano	1
Sucursales	Gerente de Sucursal	8
	Asistente de servicio al cliente	8
	Promotor de créditos	48
<b>Total</b>		<b>65</b>

Nota. Información proporcionada por la unidad de análisis 2021.

#### Cuadro 4

##### *Estratificación de la población objeto de estudio*

Población	Gerencia de Capital Humano		Sucursales														Total					
			Caballo Blanco		La Máquina		Coatepeque		Mazatenango		Patulul		Retalhuleu		San Felipe Retalhuleu		Tiquisate					
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Capital Humano	1	1.54%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2%
Gerentes de Sucursal	-	-	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	8	12%
Asistentes de servicio al cliente	-	-	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	1	1.54%	8	12%
Promotores de créditos	-	-	5	7.69%	6	9.23%	6	9.23%	7	10.77%	5	7.69%	7	10.77%	6	9.23%	6	9.23%	6	9.23%	48	74%
<b>Estratificación</b>	<b>1</b>	<b>1.54%</b>	<b>7</b>	<b>10.77%</b>	<b>8</b>	<b>12.31%</b>	<b>8</b>	<b>12.31%</b>	<b>9</b>	<b>13.85%</b>	<b>7</b>	<b>10.77%</b>	<b>9</b>	<b>13.85%</b>	<b>8</b>	<b>12.31%</b>	<b>8</b>	<b>12.31%</b>	<b>8</b>	<b>12.31%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Nota. Con base a información proporcionada por la unidad de análisis 2022.

### 3.4.2. Estadística

La información se recopilada por medio de los instrumentos de investigación antes descritos, de los cuales se extrajeron los datos para ordenados y clasificarlos,

posteriormente, los resultados se presentan por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva.

## Capítulo IV

### 4. Discusión De Resultados

Durante el proceso de investigación se obtuvieron resultados por medio de entrevistas aplicadas a líderes de equipos y encuestas aplicadas a 64 colaboradores entre los que se encuentran promotores (asesores de créditos), asistentes y gerentes de sucursal, por medio de los instrumentos en mención, se recopiló información que valida el alto índice de rotación de personal del año 2021. Se destaca la importancia que las empresas implementen estrategias para reducir la rotación con el fin de evitar verse afectados con gastos por tener que iniciar frecuentemente procesos de selección de personal, lo cual puede conllevar días, semanas o meses según el puesto y área que deba cubrir el nuevo colaborador, lo cual puede impactar en la productividad de la empresa.

Por definición, la rotación de personal se refiere al ingreso y salida de colaboradores de una empresa en un tiempo determinado, es decir que, cuando queda vacante una plaza, esta debe ser cubierta por un nuevo colaborador. Por ello, la alta rotación de personal afecta la productividad ya que al integrarse un nuevo colaborador constantemente, este debe pasar por la curva de aprendizaje que, según el proceso de inducción, puede durar entre dos a tres meses, para que se adapte a las actividades y la dinámica del equipo y de la organización, por lo que es sumamente importante fidelizar a los colaboradores para mitigar cambios fuertes en la productividad. Asimismo, afecta fuertemente a las empresas, debido que los colaboradores que continúan en el equipo pueden sentir nerviosismo y/o inestabilidad, que afecta directamente la cultura y clima laboral.

Si los colaboradores que deciden retirarse de la empresa son los mejores, es necesario tomar medidas inmediatamente o en caso contrario, se reducirá el rendimiento empresarial. Por lo que sería necesaria la implementación de estrategias en la empresa para la retención del talento. Por otra parte, si el personal que se retira es del que tiene un bajo rendimiento, la empresa podría mantener a sus integrantes comprometidos y productivos. Por ello, es importante dar seguimiento e indagar por qué se retiran de la empresa, frecuentemente es necesario invertir tiempo y dinero en el proceso de



orientación y enganche de los colaboradores, con el fin de que conozcan y apliquen adecuadamente sus atribuciones.

Pueden existir diversos motivos por los que una persona decida renunciar voluntariamente a un trabajo, los motivos pueden ser muy variados, como la retribución, las comisiones, falta de planes de carrera o promoción, desequilibrio entre vida y trabajo, inadecuado clima laboral, escasos de salario emocional, entre otros. Por ello, los líderes de equipos juegan un rol importante ya que deben tener conocimiento de los intereses y expectativas de sus equipos para generar y mantener estrategias que fidelicen y comprometan al personal con la empresa.

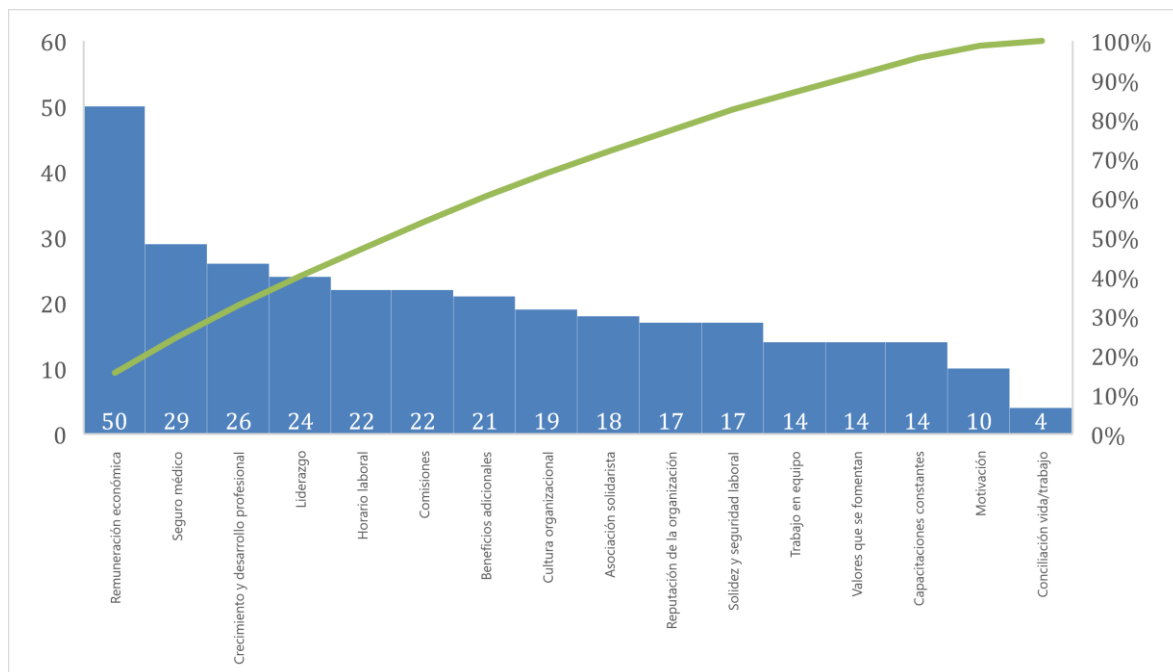
Como característica distintiva de los colaboradores de la región Sur de la organización objeto de estudio, es que la mayor parte son hombres en edades entre 20 a 30 años, casados o unidos con 1 a 3 hijos, con la responsabilidad de sostener económicamente a sus familias. Además, se logró detectar que en su mayoría están con título de nivel medio y estudiando la universidad, son pocos los casos en los que los colaboradores cuentan con un título universitario o postgrado.

Considerando lo anterior, es importante orientar las estrategias para mitigar la rotación de personal en el bienestar de los colaboradores, esto es importante ya que los equipos cansados y descontentos difícilmente logran un rendimiento óptimo en sus funciones, por lo que conciliar la vida laboral con la familiar puede traer grandes beneficios a la empresa, como por ejemplo, reducir el estrés y mejorar el equilibrio personal que influirá en una buena salud entre los colaboradores, además aumentará la concentración y motivación por dar lo mejor de sí mismos en sus actividades laborales, lo cual coadyuvará a mantener un mejor ambiente y clima entre los equipos. Puede ser una forma de retener al talento ya que estarán felices y difícilmente querrán retirarse de la empresa o cuidarán el cumplimiento de las políticas para evitar cometer faltas que pueda generar su desvinculación.

## Gráfica 1

**Factores que influyen en la estabilidad laboral de los colaboradores.**

**Pregunta No. 7 de la encuesta realizada.**



Nota. Elaboración propia.

Actualmente, la mayor parte de los colaboradores se mantienen dentro de la organización por la remuneración y comisiones, es el factor que más los motiva a cumplir sus metas y lograr ganarse las recompensas según el alcance que tengan cada mes, sin embargo, de acuerdo con las entrevistas y comentarios de los colaboradores, el último año, el factor monetario se ha visto fuertemente afectado debido que las metas las han percibido altas para los colaboradores que tienen poco tiempo de haber ingresado a la empresa, lo cual ha generado frustración y ha aumentado la rotación lo cual ha conllevado a la necesidad de iniciar frecuentemente nuevos procesos de reclutamiento y selección lo cual ha frenado el ritmo y productividad de las sucursales.

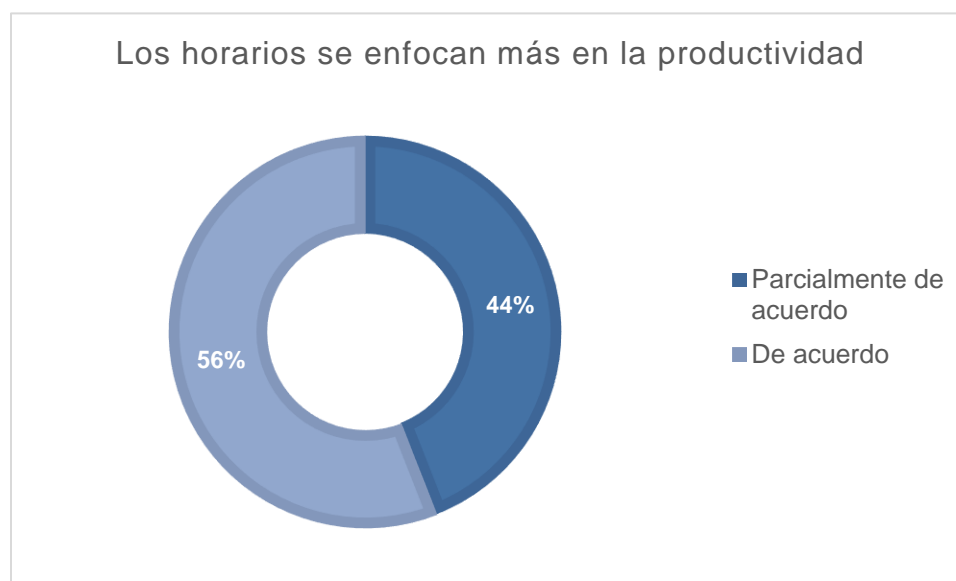
Durante la investigación por medio de las encuestas y entrevistas realizadas, se ha logrado detectar que la empresa se enfoca en beneficios monetarios más que otros incentivos para sus colaboradores, ya que les asignan metas mensuales a cada

integrante de cada equipo y se les mide la productividad, según el alcance que logren, se les paga una comisión, sin embargo, se omite el bienestar de los colaboradores ya que es escasa o nula la opción de gozar un descanso por cumpleaños, u horarios especiales para el día viernes o no trabajar el fin de semana, a pesar de que al momento de contratarlos sea un aspecto que se ofrece, indicándoles que la jornada es de lunes a viernes y esporádicamente se trabaja fines de semana.

## Gráfica 2

### *Los horarios se enfocan más en la productividad*

Pregunta No. 15 de la encuesta realizada.



Nota. Elaboración propia.

Las reacciones del personal han sido positivas, y se han adaptado a las jornadas que se les asigna ya que de cierta manera el hecho de trabajar fines de semana se compensa con la comisión que pueden ganarse por lograr sus metas, aunque estas las perciban altas y les obligue a quedarse hasta tarde durante las últimas 2 semanas de cada mes y que también se ausenten de sus hogares al menos 2 fines de semana mensualmente. Los líderes consideran que sus equipos están comprometidos porque acceden y se apoyan entre sí durante las jornadas extendidas, sin embargo, esta situación permite

detectar el enfoque empresarial, e cual es ser productivos, lograr las metas y ganar comisiones.

### Gráfica 3

#### *Horarios laborales*

#### *Pregunta No. 14 de la encuesta realizada.*



Nota. Elaboración propia.

Es importante mencionar que, si el personal aún no logra llegar a la meta de colocación lo cual promedia Q150,000.00 por promotor, o cobro de acuerdo a la cartera de clientes asignada al colaborador, a mediados del mes, los líderes extienden la jornada diaria y fines de semana, para que logren alcanzar las metas establecidas que, si bien es cierto, implica que los colaboradores comisionen, pero dejan de lado el bienestar del colaborador ya que por esta situación, regularmente deben dejar la universidad o no logran momentos en familia o realizar algún pasatiempo, deporte u otra actividad personal.

En la actualidad, los beneficios no monetarios son atractivos para los colaboradores más jóvenes; la empresa objeto de estudio de no tomar medidas necesarias puede continuar con el riesgo de perder talento humano, ya que su personal joven está expuesto a recibir alguna oferta laboral en la que les permita balancear la vida laboral con la personal y con

base a ello, decidan retirarse de la organización. Lo cual, del año anterior al presente año, ya han tenido casos en los que los colaboradores renuncian, por otro trabajo con mejores condiciones laborales, entre ellas, equilibrio entre vida y trabajo.

#### **Gráfica 4**

##### ***Existe conciliación vida trabajo***

##### ***Pregunta No. 16 de la encuesta realizada.***



Nota. Elaboración propia.

Es importante que la organización considere que gran parte de su personal tiene entre 18 a 25 años y algunas de las estrategias que podrían implementar es que ofrezcan horarios de trabajo flexibles para que puedan realizar otras actividades personales, como, por ejemplo, practicar algún deporte, estar con la familia o estudiar. Por la naturaleza de los puestos, ofrecer trabajo remoto es una de las estrategias que no pueden implementar ya que es trabajo 100% de campo con contacto directo con clientes, por lo que pueden compensar con oportunidades de desarrollo y crecimiento, así como planes de aprendizaje para cada colaborador, o darles el día de cumpleaños para que al menos ese día especial estén tranquilos y sin presiones al lado de sus seres queridos, como compensación a los esfuerzos que tienen con los horarios extendidos y trabajo de fines de semana.

**Gráfica 5*****Reuniones de alineación con cada colaborador.******Pregunta No. 26 de la encuesta realizada.***

Nota. Elaboración propia

Aunado a lo anterior, se puede destacar que el rol de los líderes es muy importante ya que están en contacto directo con los colaboradores y pueden detectar qué necesidades tienen los integrantes de sus equipos, las cuales permitirán generar estrategias para retener al talento, mantener el clima laboral adecuado, mejorar las condiciones laborales, considerar los horarios laborales para buscar el balance vida trabajo, todo ello impactará directamente en la rotación de personal.

Con la investigación, se ha logrado determinar que los líderes si mantienen acercamiento con sus colaboradores, sin embargo, existe una brecha ya que algunos no se permiten el espacio 1 a 1 con cada integrante de sus equipos, ya que se han enfocado al equipo completo lo cual es también válido, sin embargo, tendrían mayores beneficios acercarse a cada uno y escuchar sus dolencias y también hacer ver al colaborador cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad para motivarlo a dar lo mejor de sí.

La tendencia y costumbre que mantienen en las sucursales es que cada día se reúnen al iniciar la jornada para realizar un ritual característico que consiste en realizar una oración

para pedir por el bienestar de cada uno, recuerdan los valores organizacionales, cantan la porra y grito de guerra de la empresa la cual por la cultura que mantienen es bastante energizante, especialmente para iniciar la jornada todos unidos, luego se enfocan en agendas y actividades u objetivos que esperan lograr, según las fechas, se les indica cómo van con el cumplimiento de sus metas, uno de los datos importantes que manejan y ven en estas reuniones matutinas es el porcentaje de recuperación y se presiona a quienes tengan clientes que estén por pasar a la categoría de incobrables para que se agilicen las acciones necesarias para evitar que suceda, ya que esto es un tema que afecta la rentabilidad de la organización se les castiga fuertemente en las comisiones si no logran evitarlo.

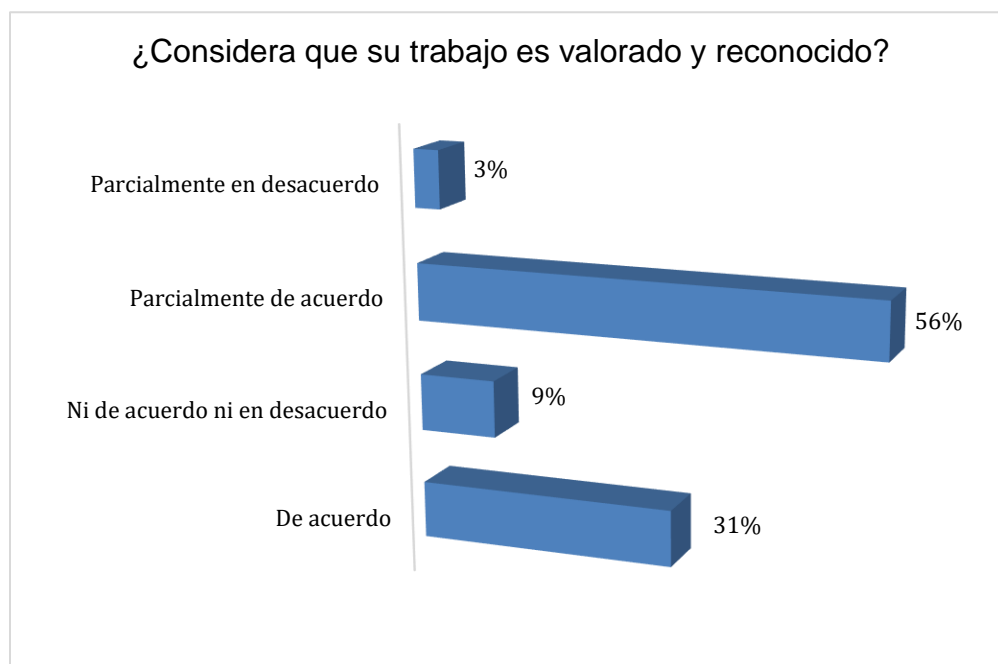
Estos temas los ven en equipo, antes de que los asesores salgan de la sucursal, por lo que todos conocen qué debe hacer cada uno, aspectos positivos y negativos, lo cual puede ser favorable ya que se genera empatía y apoyo entre ellos, pero por otra parte genera frustración en algunos, por el hecho de ver a otros compañeros con mejores indicadores, por ello, el área de mejora para los líderes consiste en programarse y reunirse individualmente con el personal para orientarlos y apoyarles en los aspectos que necesiten para mejorar sus resultados y evitar que se sientan frustrados y ya no quieran continuar en la empresa por el escaso seguimiento y respaldo que puedan sentir por parte de su líder.

Las reuniones 1:1 son importantes para fortalecer y brindar herramientas que coadyuven a mejorar el rendimiento de cada colaborador, es también una buena oportunidad para que se les pueda reconocer la gestión que realizan y el esfuerzo, se podrá percibir también la actitud o factores les ha permitido mejorar, lo cual también se les debe reconocer para motivarlos a continuar dando buenos resultados, y también puede generarse el ambiente de confianza con el líder en el que puedan hablar de temas muy específicos que sean para el conocimiento únicamente del líder que sirvan como motivadores intrínsecos para el colaborador.

**Gráfica 6**

***El colaborador considera que su trabajo es valorado y reconocido.***

***Pregunta No. 13 de la encuesta realizada.***



Nota. Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, los líderes se deben comunicar y sobre todo influir asertivamente en sus equipos, por ello deben acercarse a cada uno de los miembros, para lograrlo, la comunicación es la clave en los líderes para lograr transmitir correctamente los mensajes que necesita para que cada colaborador comprenda que a su líder le interesa su desarrollo y que valora sus ideas, asimismo se desarrolle un ambiente de empatía y los equipos se consoliden para lograr colaboración entre ellos.

Un aspecto clave para los líderes es que logren transmitir de forma clara y concreta los mensajes, es decir, cada líder debe ser firme en cada reunión ya sea en equipo o uno a uno en las que valoren las ideas que incentiven acción y pueda orientar al equipo a lograr los objetivos que tienen en común.

En la organización los líderes mantienen comunicación abierta con los miembros de sus equipos y mantienen reuniones diarias previo a iniciar cada jornada en la que todos tienen

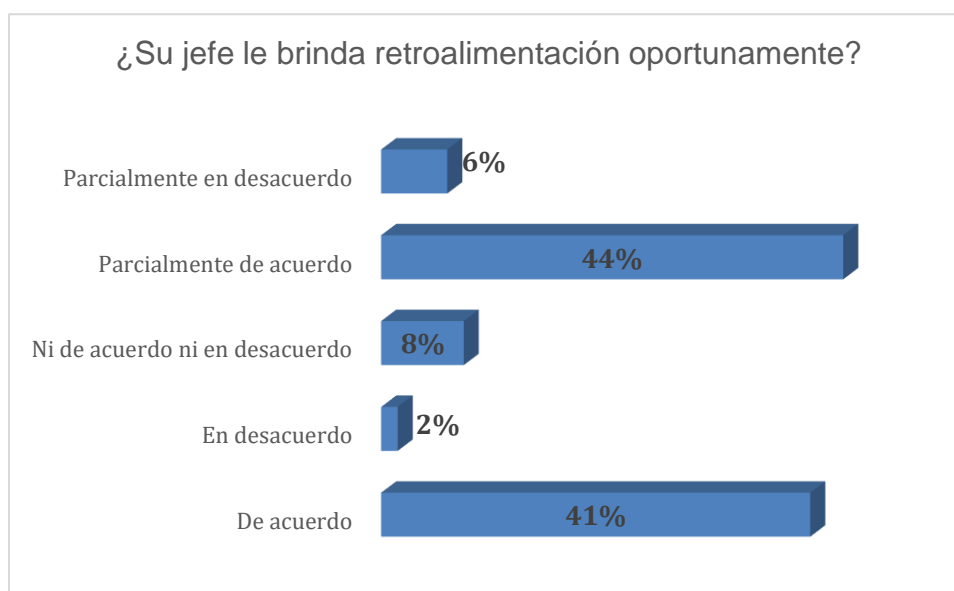


oportunidad de exponer los retos que tienen en el día y entre ellos aportan ideas o consejos para afrontarlos de la mejor manera, por lo que los colaboradores sienten que se valoran sus ideas de cierta manera, sin embargo, los líderes deben profundizar y hablar directamente con cada miembro para lograr confianza y empatía y así incentivarlos a que se sientan reconocidos con la gestión que realizan.

### **Gráfica 7**

#### ***Retroalimentación oportuna del jefe inmediato.***

#### ***Pregunta 25 de la encuesta realizada.***



Nota. Elaboración propia

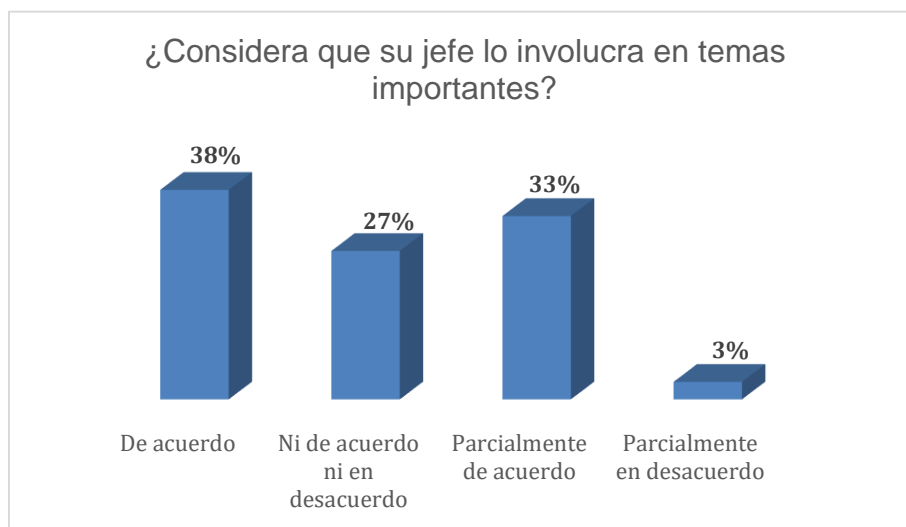
Por lo anterior, es importante que el líder conozca a su equipo para retroalimentarlos y apoyarlos en los aspectos que necesiten, podría ser con procesos, seguimiento de clientes, con el manejo de las políticas de créditos, entre otros, para que los colaboradores se sientan apoyados y respaldados, para que logren sus metas y en lo personal se desarrollen. En su mayoría se sienten apoyados e indican que si reciben retroalimentación de parte del jefe inmediato, sin embargo, este aspecto puede ser fortalecido para que esta acción del líder sea oportuna y efectiva, que se les apoye permanentemente desde el inicio de mes para que no se les acumule el trabajo y tengan que extender sus jornadas para lograr un resultado esperado pero con dificultades y

sobre carga de trabajo que pueda deteriorar el bienestar de los colaboradores lo cual puede llevarlos a tomar la decisión de buscar otras oportunidades laborales.

### Gráfica 8

#### ***Involucramiento en temas importantes de la organización.***

#### ***Pregunta 28 de la encuesta realizada.***



Nota. Elaboración propia

Los líderes han enfocado a sus equipos en el cumplimiento de políticas, lineamientos, reglamentos y sobre todo metas, y no han brindado el espacio para proponer mejoras en los procesos con los que trabajan diariamente para cumplir con sus funciones, por lo que se muestran indiferentes ante los temas importantes de la organización. Por ello, existe una gran oportunidad de empezar a impulsar a los equipos para que identifiquen situaciones, acciones o cambios que puedan funcionar para el beneficio de cada colaborador, los equipos y la empresa, que apoyen en la automatización de procesos, optimización de tiempos, para lograrlo podrían aprovechar los espacios que tienen cada mañana para generar ideas, en las que se podrán escuchar unos a otros para lograr alguna propuesta de mejora en el área de trabajo, con lo que también se logrará la consolidación de los equipos, se comprometerán a los colaboradores ya que se empezará a involucrar y se interesará en la mejora continua, lo cual se convierte en un ganar-ganar, ya que se beneficia la empresa y el colaborador como tal.

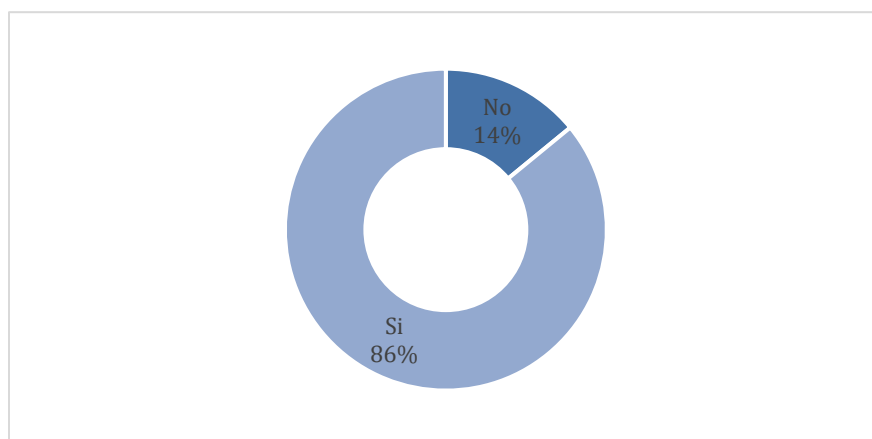
Al generar estos retos y proyectos, creados por los mismos colaboradores se les puede enganchar a la mejora de la empresa, dejándoles ver que son importantes y que su rol es indispensable para la organización, por lo que se les podría encargar la consolidación de las propuestas más la ejecución y seguimiento de las mismas, en equipo, aunado a este objetivo se les deberá capacitar con lo que los colaboradores sentirán responsabilidad por llevarlo a cabo y el compromiso porque la misma organización les brinda el apoyo y respaldo necesario para que puedan aplicar sus propuestas.

Para ello, es importante que los líderes comuniquen oportunamente las intenciones, avances y pormenores del desarrollo de las tareas y objetivos en la empresa. La interrelación permite que los colaboradores presten atención a los procesos y se involucren en los planes para mejorar continuamente, sus funciones muy probablemente tenderán a ser más efectivas, debido que conocerán los avances y la productividad de la empresa, la cual definitivamente será positivamente, que además de involucrarlos estará comprometiéndolos a la empresa, lo cual implica que difícilmente quieran retirarse de su trabajo.

### **Gráfica 9**

***Animaría a otras personas para que trabajen en la organización.***

***Pregunta 30 de la encuesta realizada.***



Nota. Elaboración propia

Como se mencionaba, si el personal está comprometido y se le hace sentir parte importante de la organización, sin duda alguna atraerá a otras personas para que quieran

trabajar en la empresa, este factor apoya directamente a la retención y atracción de talento, este tema es importante que la organización la considere para evitar que alguno de sus miembros pueda criticar o referir negativamente a la empresa en la que trabaja, por ello, la empresa y los líderes juegan el rol principal para fortalecer este aspecto.

La rotación de personal se relaciona directamente con la satisfacción laboral, la cual se refiere al grado de bienestar que un colaborador siente en su trabajo, esta se constituye de factores como incentivos monetarios, no monetarios, liderazgo, clima organizacional, balance vida trabajo y motivación, por lo que, en el lugar de trabajo los empleados deben sentirse cómodos, deben mantener la comunicación entre compañeros y líderes, quienes deben velar por mantener un clima de trabajo cordial y confiable e impulsar a sus equipos para que realicen sus funciones agregando valor, lo cual se procura que sea un estímulo para el óptimo rendimiento y se generen efectos positivos en los trabajadores y la empresa, que más allá de recibir compensaciones económicas, se les compense permitiéndoles conciliar vida-trabajo y sobre todo el reconocer y valorar sus aportes y logros, reforzando así el compromiso y fidelidad hacia la empresa, lo cual se traduce en una menor rotación de personal anual que implica menores costos para la organización.

## Conclusiones

1. El personal que se ha retirado de la organización ha tomado la decisión por otras oportunidades laborales las cuales regularmente les permite estar más tiempo con su familia, o continuar sus estudios. Es importante recordar que la mayor parte del personal tiene título de nivel medio y muestra intención de continuar en la universidad. El personal acepta la oportunidad en la organización objeto de estudio porque al inicio se les ofrece el horario de lunes a viernes y sábado mediodía, sin embargo, no se cumple por la ampliación de horarios que realizan por alcance de metas mensuales.
2. El puesto más afectado por la rotación es el de Promotor, este puesto juega un rol muy importante ya que tiene relación directa con los clientes, por lo que debe conocer y aplicar correctamente la metodología de la empresa para evitar que el cliente pase a cuentas incobrables, por lo que la inducción y adaptación de este personal dura como mínimo un mes y al tener más rotación con este puesto se afectan los costos de la organización, asimismo, los líderes deben invertir tiempo frecuentemente para acompañarlos en su inducción y adaptación.
3. Los líderes se han limitado en reunirse con el equipo completo, sin dedicar tiempo individual a cada colaborador para conocer sus necesidades y expectativas, lo cual se refleja con el hecho de que los colaboradores no se sientan como miembros esenciales para el exitoso desarrollo de la organización.
4. En los equipos se logró detectar apoyo mutuo, se les facilita comunicarse entre sí mediante las reuniones matutinas en las que abordan diversos temas como agendas del día, recuerdan metas en común, repasan objetivos de la organización y como parte de la cultura organizacional practican la porra y grito de guerra de la empresa.
5. La empresa cuenta con planes de desarrollo para los puestos del área comercial, sin embargo, no han jugado un papel relevante para mantener el interés de los colaboradores para permanecer durante un largo período dentro de la organización, debido al desconocimiento de estos por parte de los líderes por lo que no se socializan y no se les da la relevancia para comprometer a los equipos.

## Recomendaciones

1. La gestión del personal del área comercial es 100% de campo que implica el contacto directo con clientes, por lo que se les puede compensar con oportunidades de desarrollo, o brindar beneficios como otorgar el día de cumpleaños para que ese día especial estén al lado de sus seres queridos, como compensación a los esfuerzos que tienen con los horarios extendidos y trabajo de fines de semana.
2. La organización y el líder debe gestionar al equipo de colaboradores, sin perder de vista el bienestar de estos para mantenerlos en la organización durante un largo período, por lo que es muy importante mantener un equilibrio entre vida-trabajo, desarrollo personal y profesional, por lo que es indispensable que los líderes se involucren con los miembros de sus equipos desde el proceso de reclutamiento hasta la gestión diaria de los mismos.
3. Los líderes deben implementar reuniones 1:1 con los miembros de sus equipos, con lo que mantendrían un acercamiento con ellos lo cual les permitirá comprender y contrarrestar las necesidades que presenten, es importante también para que los líderes reconozcan los logros de cada miembro, retroalimenten oportunamente y los colaboradores puedan tener el espacio para proponer mejoras en los procesos actuales o futuros y así también se sentirán comprometidos con la empresa.
4. Se debe continuar con la unión y trabajo en equipo que viven actualmente, sin embargo, también es importante fortalecer la relación líder-colaborador para que los colaboradores conozcan lo positivo que aportan a la empresa, los planes de desarrollo y que además se sientan apoyados por sus jefes inmediatos.
5. Los líderes deben conocer y socializar los planes de desarrollo, para que la información la reciban todos los colaboradores, con el fin de que, conozcan la importancia de cada puesto de trabajo, los planes de desarrollo, entre otra información relevante que todos deben conocer para gestionar con la misma dirección, al darse a conocer toda esta información se fortalecerá el clima organizacional y coadyuvará a la retención del personal de cada sucursal.

## Bibliografía

- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Ecoe ediciones.
- Benavides Pañeda, J. (2014). *Administración*. Mc Graw Hill Education.
- Castillón Fabian, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Universidad del Perú]. Repositorio de Tesis Digitales – Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- CEPAL. Unidad de Estudios del Desarrollo-German Agency for Technical Cooperation. (Julio 2009). *Las microfinanzas: el sistema financiero en Guatemala*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5189-microfinanzas-sistema-financiero-guatemala>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Education.
- Computrabajo. (13 agosto, 2019). *El costo de la rotación*. <https://blog.computrabajo.com.mx/empresa/el-costode-la-rotacion/>
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- De la Calle Durán, M. y Ortiz, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional – Universidad de Medellín.
- García Rivera, B. (2020). *La rotación de personal del empleado directo: La satisfacción y el compromiso como mediadores*. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios,

Emprendimiento y Educación RILCO, 2(6)  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/06/rotacion-personal.html>

Gevis Hernández, G., Molano Gamboa, J. M. y Riaño Tunjano, A. (2015). *Plan de Carrera en las Organizaciones*. [Tesis de Especialidad, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

Hernandez, C. (15 de diciembre de 2020). *El uso de la empatía a nivel organizacional*. Identidad Organizacional. <https://identidadorganizacional.com/2020/noticias/el-uso-de-la-empatia-a-nivel-organizacional/>

Maldonado, P. (25 de agosto de 2021). *La Comunicación Empática*. Comunicación Corporativa. Boa Estrategia y Comunicación. <https://www.boa.ec/ultimo-post/comunicacion-empatica#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20emp%C3%A1tica%20implica%20comprender,a%20esos%20grupos%20de%20inter%C3%A9s>.

Maraboto, J. (10 de febrero 2021). *Liderazgo transformacional*. EGADE IDEAS. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional#:~:text=El%20liderazgo%20transformacional%20es%20un,%C3%A9xito%20futuro%20de%20la%20empresa>.

Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., Guzmán Monsalve, V. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1), 164-188.

OIT. (2016). *Mejore su negocio. El Recurso Humano y la Productividad*. Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas.



- OIT. (2020). Cálculo del índice de rotación. Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas.
- Pérez, L. y Ayala, J. C. (2021). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Eudeba.
- Ramírez, M. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos*. Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Ribes Giner, G., Perello Marin, M. R. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Ruiz Speare, J. O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfíl.
- Sánchez de Armas, M. A. (2016). Cultura y Comunicación Organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación Fundación Manuel Buendía*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771350>
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Tamayo Contreras, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Granada: Universidad de Granada, Tesis Doctorales.
- Taracena Custodio, M. (2017). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Bibliotecario – Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. [Tesis de Maestría en Dirección de Empresas]. Repositorio Bibliotecario - Universidad Andina Simón Bolívar.
- Varela Juarez, R. A. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. Pearson.

Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. RiL Editores.

Villegas Yagual, F., Almeida Salaza, B., & Vera Paredes, D. (2015). Implementación de un plan estratégico para reducir la insatisfacción laboral. PODIUM.

Zaballa P. E., Assafiri, Y. E, Medina, Y. E., Nogueira, D.y Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. [Artículo original *Academo Asunción* vol.8 no.1]. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**INSTRUMENTO DE**

**INVESTIGACIÓN**

**(Encuesta)**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Nota aclaratoria:** La presente encuesta se realiza únicamente para fines académicos en el ámbito de una investigación Hipotética Deductiva. Por lo anterior, se solicita responder a cada enunciado.

---

**Instrucciones:** a continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales se agradece pueda responder subrayando la respuesta que considere:

1. **¿Cuántos años tiene? (Pregunta de Investigación, PI)**
  - a. De 18 a 20 años
  - b. De 20 a 25 años
  - c. De 25 a 30 años
  - d. De 30 a 35 años
  - e. Más de 35 años
  
2. **¿Cuál es su estado civil? (PI)**
  - a. Soltero
  - b. Casado
  
3. **¿Cuántos hijos tiene? (PI)**
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3
  - e. Más de 3
  
4. **¿Cuántas personas dependen de usted económicamente? (PI)**
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3

- e. 4
- f. 5
- g. Más de 5

**5. ¿Cuál es su nivel académico? (PI)**

- a. Diversificado
- b. Estudiando en la universidad
- c. Pensum cerrado
- d. Licenciatura
- e. Postgrado

**6. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la organización? (PI)**

- a. Menos de un año
- b. De 2 a 3 años
- c. De 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

**7. ¿Del listado que se muestra a continuación, identifique con una X, los 5 factores que influyen en su estabilidad laboral actual? (OG, Objetivo General)**

Factor	Marque	Factor	Marque
Remuneración económica		Valores que se fomentan	
Beneficios adicionales a la remuneración económica		Reputación de la organización	
Seguro Médico		Conciliación vida/trabajo	
Asociación Solidarista		Solidez y seguridad laboral	
Horario Laboral		Puesta en práctica de la formación académica y profesional	
Crecimiento y desarrollo profesional		Incentivos no económicos	
Cultura organizacional		Motivación	
Liderazgo		Comisiones	
Trabajo en equipo		Capacitaciones constantes	

**8. De los 5 factores que identificó en la pregunta anterior, describa los 2 más relevantes: (OG)**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

**9. A continuación, seleccione cómo califica cada aspecto que se enlista a continuación: (Objetivo Específico, OE1, MT)**

Concepto	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Remuneración económica				
Beneficios adicionales a la remuneración económica				
Seguro Médico				
Asociación Solidarista				
Horario laboral				
Crecimiento y desarrollo profesional				
Ambiente laboral				
Relaciones interpersonales con los líderes				
Relaciones interpersonales con compañeros				
Conciliación vida/trabajo				
Estabilidad laboral				
Capacitaciones				
Reputación de la organización				

**10. ¿Considera que el salario asignado a su cargo es acorde al nivel de responsabilidad? (OE1, MT)**

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- En desacuerdo

**11. ¿Está satisfecho con los beneficios adicionales a su salario? (OE1)**

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- En desacuerdo

**12. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir? (OE1, MT)**

- Seguro médico
- Seguro de vida
- Premios
- Viajes
- Comisiones
- Asociación solidarista
- Tarjetas de regalo
- Cupones de descuentos
- Otro: \_\_\_\_\_

- 13. ¿Considera que su trabajo es valorado y reconocido? (OE2)**
- De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
- 14. ¿Está satisfecho con sus horarios laborales? (OE1, MT)**
- Si
  - No
- 15. ¿Considera que los horarios laborales se enfocan más en la productividad? (OG)**
- De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
- 16. ¿Está satisfecho con la conciliación vida/trabajo? (OE2, MT)**
- Si
  - No
- 17. ¿Las capacitaciones recibidas le han aportado a su crecimiento y desarrollo profesional durante su estadía en esta organización? (OE2, MT)**
- Si
  - No
  - No me han capacitado
- 18. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han contribuido al desarrollo de su trabajo? (OE2, MT)**
- De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
- 19. ¿Considera que la comunicación entre su jefe y usted es respetuosa? (OG)**
- De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 20. ¿Considera que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es respetuosa? (OE2)**
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 21. ¿Su jefe es flexible ante situaciones personales de emergencia? (OE1, MT)**
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 22. ¿Su jefe es un ejemplo positivo para el equipo de trabajo? (OG)**
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 23. ¿Su jefe promueve un ambiente laboral agradable? (OE2, MT)**
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 24. ¿Recibe apoyo y soporte de su jefe para mejorar su desempeño laboral? (OE2)**
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. Parcialmente en desacuerdo
  - e. En desacuerdo
- 25. ¿Su jefe le brinda retroalimentación oportunamente? (OE2)**



- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

**26. ¿Su jefe realiza reuniones de alineación con usted? (OE2, MT)**

- a. Si
- b. No

**27. ¿Su jefe realiza reuniones de alineación con todo el equipo? (OE2, MT)**

- a. Si
- b. No

**28. ¿Considera que su jefe lo involucra en temas importantes? (OE1, MT)**

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

**29. ¿Considera que su opinión cuenta dentro de la organización para la toma de decisiones? (OE1)**

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. En desacuerdo

**30. ¿Animaría a otras personas para que trabajen en esta organización? (OE2)**

- a. Si
- b. No

**31. ¿Por qué? (OE2)**

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

**ANEXO 2**

**INSTRUMENTO DE**

**INVESTIGACIÓN**

**(Entrevista)**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Nota aclaratoria:** La presente entrevista se realiza únicamente para fines académicos en el ámbito de una investigación Hipotética Deductiva. Por lo anterior, se solicita responder a cada enunciado.

---

**Instrucciones:** a continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales se agradece pueda responder de acuerdo con su criterio. La duración estimada es de 20 minutos.

**GUÍA DE ENTREVISTA**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa? Y ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto actual? (PI)
2. ¿Cuántos colaboradores tiene usted a su cargo? (PI)
  - a. De 1 a 5
  - b. De 6 a 10
  - c. De 11 a 15
  - d. Más de 15
3. Al momento que un colaborador se retira de la organización, ¿Cuál es el proceso de salida? (PI)
4. ¿Cuáles son los motivos más recurrentes por los cuales el personal se retira de la organización? (OE1, MT)
5. ¿Cuál es el promedio de edad de los colaboradores que se retiran de la organización? (PI)
  - a. De 18 a 20 años
  - b. De 21 a 25 años
  - c. De 26 a 30 años
  - d. De 31 a 35 años

- e. Más de 35 años
6. **¿Cómo afecta la rotación de personal a la empresa/sucursal? (OE2, MT)**
7. **¿Realizan evaluación de clima organizacional? (MT)**
- a. Si
  - b. No
  - c. ¿Con qué frecuencia?
8. **¿La gestión del clima organizacional en cada sucursal, está bajo la responsabilidad de cada líder? (MT)**
- a. Si
  - b. No
  - c. No se gestiona el clima organizacional
9. **Si su respuesta anterior es no ¿Quién tiene la responsabilidad de la gestión de clima organizacional?**
10. **¿Los horarios laborales tienden a extenderse en los puestos del área comercial? ¿Por qué? (OE1, MT)**
- a. Si
  - b. No
11. **Si su respuesta anterior fue si, ¿Por qué se extienden los horarios laborales y con qué frecuencia? ¿Se labora los fines de semana? ¿En qué horarios? (OE1)**
12. **¿Los colaboradores tienen oportunidad de continuar sus estudios, tomando en consideración los horarios laborales? (OE1)**
13. **¿Tienen programas de reconocimiento para el personal del área comercial? (PI)**
- a. Si
  - b. No
  - c. Si su respuesta anterior fue si, ¿Cuáles son los programas de reconocimiento que existen actualmente? (PI)

- 14. ¿Tienen programas de capacitación y desarrollo para el personal del área comercial? (OE2, MT)**
- Si
  - No
- 15. Si su respuesta anterior fue si, ¿Qué temas de capacitación reciben y con qué frecuencia? (OE2, MT)**
- Temas técnicos
  - Temas de desarrollo personal
  - Temas de liderazgo
  - Otros: \_\_\_\_\_
- 16. ¿Con qué frecuencia reciben capacitación?**
- No reciben capacitación
  - 1 vez al mes
  - 2 veces al mes
  - 1 vez a cada 2 meses
  - 1 vez al año
  - Otro: \_\_\_\_\_
- 17. ¿Evalúan el desempeño para aumentos salariales? (PI)**
- Si
  - No
  - No realizan evaluación de desempeño
- 18. ¿Qué aspectos beneficios ofrece la organización a sus colaboradores? (O1)**
- 19. ¿Qué beneficios que ofrece la organización a sus colaboradores considera que deberían mejorar? (O1)**
- 20. Desde su punto de vista, ¿Qué factores considera importantes que la organización debe implementar para mitigar la rotación de personal? (PI)**

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

# **ANEXO 3**

# **PROPUESTA**

## **ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL VOLUNTARIA**

### **Objetivo**

Reducir el índice de rotación de personal en un período de un año, para disminuir los costos operativos anuales del proceso de reclutamiento, selección y capacitación.

### **Indicadores**

- Incrementar al 70% la permanencia del personal de nuevo ingreso.
- Lograr que el 80% del personal comercial alcance un desempeño satisfactorio.
- Lograr el 80% de cumplimiento de metas comerciales.

### **Metodología y enfoque**

El plan se enfoca en mitigar la problemática de rotación que genera altos costos a la organización, afectan el clima laboral y el bienestar de los colaboradores.

Debido a la naturaleza del negocio, se plantea una estrategia que permita balancear el bienestar de los colaboradores con el logro de los objetivos de la empresa, para fortalecer la estabilidad y satisfacción laboral, lo cual impactará directamente en la reducción de la rotación de personal.

### **Instrumentos**

Se utilizará la información de la metodología y procesos crediticios establecidos por la organización, asignación mensual de metas por sucursal y formato de reuniones 1 a 1 dirigidas por los líderes.

### **Situación detectada**

Inconformidad entre los colaboradores por la extensión de horarios laborales para el cumplimiento de metas, lo cual genera un desequilibrio de vida-trabajo en los colaboradores del área comercial de la región sur.

## Acciones

Las actividades deberá organizarlas el líder de cada sucursal con su equipo de trabajo:

- a. El primer día hábil del mes, cada líder de sucursal deberá organizar una reunión quincenal uno a uno con cada integrante de su equipo.
- b. La reunión debe iniciar con una conversación casual o felicitación si hubiere algún motivo, esto es para empezar generando confianza y romper el hielo.
- c. El segundo punto de la reunión consistirá en analizar los resultados alcanzados el mes anterior.
- d. Posteriormente, deberán analizar en conjunto, la meta de colocación y recuperación asignada, detectar los principales retos, los apoyos que necesita el colaborador, verificar si cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones correctamente. Asimismo, deberán establecer acuerdos y metas diarias para lograr la meta mensual.
- e. Los acuerdos y metas definidas deberán revisarlas en conjunto al menos una vez por semana. En cada revisión, el líder debe ser capaz de detectar retos y áreas de oportunidad, así como necesidades de capacitación de su equipo, para mitigar estos factores que puedan convertirse en barreras, con el fin de atenderlas oportunamente, si es necesario brindar apoyo con seguimientos o acciones específicas que les permitan a los colaboradores del área comercial alcanzar sus metas sin necesidad de trabajar en horarios extendidos la tercera y cuarta semana del mes como regularmente sucede.

Para ejecutar la estrategia planteada, será de vital importancia capacitar a los líderes y al equipo comercial. A continuación, se describe la preparación previa necesaria:

Actividad	Responsable	Fecha
Reuniones de sensibilización con líderes para que conozcan la importancia de las reuniones 1:1, asimismo, que puedan conocer y empezar a utilizar el formato (Anexo 4) para el análisis de metas asignadas, retos, áreas de oportunidad y necesidades de capacitación por colaborador.	Gestión de Talento	3/10/2022
Actualización del manual de inducción por puesto del área comercial	Gestión de Talento	7/11/2022



Reinducción puestos del área comercial	Gestión de Talento	5/12/2022
Entrenamiento de líderes para manejo de reuniones individuales con el equipo comercial, cálculo y análisis de metas y reforzamiento de manejo de metodología de colocación de créditos	Gestión de Talento	5/12/2022 12/12/2022 19/12/2022
Taller – Administración del tiempo	Gestión de Talento	6/1/2023
Taller - Team Building	Gestión de Talento	13/1/2023
Envío de carta de compromiso y aceptación para ejecutar Estrategia de Gestión de Liderazgo para Reducir la Rotación de Personal Voluntaria a Gestión de Talento.	Gerentes de Sucursal	20/1/2023

### Presupuesto para entrenamiento y capacitación

Actividad	Requerimientos	Detalle	Costo total
Reuniones de sensibilización con líderes y capacitación para el uso correcto del formato de análisis de metas asignadas, retos, áreas de oportunidad y necesidades de capacitación por colaborador.	Viáticos, computadora, materiales de oficina: hojas de papel bond 80 gramos, lapiceros e impresiones	Impresión de 200 formatos, viáticos de personal de Gestión de Talento, Alimentación Gerentes de Sucursal	Q9,450.00
Elaboración y socialización de la actualización del manual de inducción por puesto del área comercial	Materiales de oficina, hojas bond 80 gramos, impresiones, empastado y envío	100 ejemplares	Q 2,000.00
Entrenamiento e inducción	Producción y montaje de videos corporativos de metodología y materiales de oficina	3 vídeos y materiales para capacitación	Q45,000.00
Taller – Administración del tiempo	Vía Teams, facilitador interno	Se organizarán 4 grupos de 25 participantes máximo	Q0.00
Taller - Team Building Para fortalecer la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo	Evento presencial, viáticos, lugar y facilitadores externos	80 participantes	Q84.400.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q140,850.00</b>

## **Utilidad**

Al ejecutar la estrategia se empoderará y comprometerá a los líderes de sucursal con los objetivos organizacionales y retención de personal.

Los colaboradores recibirán más apoyo por parte de sus líderes quienes se involucrarán adecuadamente con las gestiones de cada uno, para conocer los retos que enfrentan con los clientes, asimismo, se detectarán las necesidades de capacitación.

Adicional a lo anterior, se lograrán colaboradores motivados ya que se evitará la extensión de horarios para el logro de metas mensuales e irán mejorando el balance vida trabajo en el plazo de un año.

La empresa debe pasar por un proceso de preparación del personal previo a visualizar los resultados, transcurrido un año, tendrán menor índice de rotación de personal, ya que, los colaboradores logrará alcanzar las metas mensuales, balancearán vida-trabajo, se sentirán motivados, comprometidos y apoyados, por lo que se traducirá en estabilidad laboral dentro de la organización, se fortalecerá el clima laboral, también manejarán adecuadamente la metodología y procesos establecidos por la organización. Para ejecutar esta estrategia se necesita una inversión total de Q140,850.00.

# **ANEXO 4**

## **FORMATO DE**

### **REUNIONES 1:1**

## Instructivo

Las reuniones 1:1 deben desarrollarse en un ambiente de empatía y respeto, esto permitirá generar confianza y seguridad que facilitará al colaborador expresarse transparentemente. Para lograr el objetivo de la reunión que es “conocer las necesidades de los colaboradores para brindarle los apoyos y herramientas para alcanzar sus metas, además de motivarlo a realizar su trabajo con excelencia.

1. **Determinar un horario, este debe ser similar cada semana**, esto facilitará el seguimiento de los compromisos que se generen en cada reunión.
2. **Antes de iniciar la reunión**, se recomienda iniciar informalmente, preguntándole al colaborador sobre su bienestar, ¿Cómo se siente? ¿Cómo ha pasado el fin de semana?
3. **Luego de iniciada la conversación**, abordar temas laborales por orden de prioridad, para el área comercial los temas sugeridos son los siguientes:
  - a. Asignación de meta de colocación
  - b. Acciones para el cumplimiento de metas
  - c. Principales retos
  - d. Posibles necesidades de apoyo
  - e. Necesidades de capacitación
  - f. Próximos pasos / acuerdos

El líder, durante las reuniones 1:1 debe permitir al colaborador exponer libremente la situación que esté viviendo laboralmente, y apoyarle a encontrar la mejor solución y que éste se sienta apoyado y respaldado.

4. **Para la segunda reunión del mes**, se deben revisar los acuerdos y avances en el cumplimiento de metas. Se recomienda resaltar sus principales aportes o retos superados.
5. **Antes de finalizar**, realizar un balance entre prioridades y próximas acciones.
  - a. Revisar las prioridades semanales
  - b. Repasar los objetivos
  - c. Discutir posibles atrasos en las colocaciones o recuperación de créditos

- d. Ponerse a disposición del colaborador, durante la semana para resolver dudas o brindar los apoyos que necesite.
6. **Al finalizar la reunión**, enviar un correo electrónico que resuma la reunión y contenga los acuerdos derivados de la misma. Otra opción es imprimir el formato siguiente y llenarlo manualmente, debe ser firmado por el colaborador y el líder.

<b>FORMATO DE REUNIÓN 1 A 1</b>	
<b>Nombre del Gerente de Sucursal:</b>	
<b>Nombre del colaborador:</b>	
<b>Sucursal:</b>	
<b>Fecha y hora:</b>	
<b>Acciones para el cumplimiento de metas</b>	
<b>Principales retos</b>	
<b>Necesidades de capacitación</b>	
<b>Próximos pasos / acuerdos</b>	
<b>Firma del colaborador</b>	<b>Firma del líder</b>

# **ANEXO 5**

## **Estrategias para mitigar la rotación de personal**

## **ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

La organización debe aplicar diversas acciones por medio de sus líderes para que en conjunto puedan reducir la rotación de personal gradualmente, para ello deben tener presente que los colaboradores pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y cuanto mejor se sientan durante la jornada de trabajo, más productivos y comprometidos con la organización estarán, lo cual evitará el agotamiento físico y/o emocional de los colaboradores que pueda implicar la desvinculación de los mismos por otras oportunidades laborales que les ofrezcan mejores condiciones de trabajo.

Por lo anterior, a continuación, se enlistan algunas estrategias que la organización puede aplicar a corto plazo que no requerirán mayor inversión, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y enganchar a los colaboradores a largo plazo:

1. **Facilitar cursos para el manejo del estrés y administración del tiempo**, por medio de los Coordinadores Regionales de Gestión de Talento, quienes brindan capacitaciones a todo el personal de las sucursales, realizarlo al menos semestralmente, según la necesidad que exista en cada sucursal como apoyo a los líderes para que puedan manejar adecuadamente estos factores que inciden en el estado de ánimo del personal.
2. **Reconocer a los colaboradores por su labor y logros mensuales**, por lo general a las personas les motiva saber lo que hacen bien y que mejor si cada líder toma la iniciativa y felicita a los miembros de sus equipos al lograr las metas de colocación y recuperación que les asignan mensualmente. Normalmente, el área de Mercadeo produce promocionales para los clientes, por lo que cuentan con gran cantidad cada mes que no logran terminar de entregar a todos con las diferentes actividades que promueven por medio del personal BTL, por lo que Gestión de Talento podría negociar para poder otorgar uno cada mes, al colaborador que obtenga mejores resultados en cada sucursal de la región sur. Lo cual se complementará con la premiación trimestral que la organización ya realiza en los últimos dos años.
3. **Proporcionar horarios de trabajo flexibles en situaciones familiares o emergentes**, esta consideración es muy valorada por los colaboradores que cuando les surgen situaciones de emergencia o actividades familiares o personales como por

ejemplo algún trámite o evento del colegio de sus hijos, necesitan contar con el apoyo del empleador. Para tener el espacio para atender este tipo de actividades que pueden darse probablemente de forma programada o espontánea, claro está que no es dar carta libre a los trabajadores para que se ausenten periódicamente, sino que se trata de un acto de empatía que los colaboradores deben saber que sí pueden contar con ello. Además, al ponerlo en práctica, se sentirán comprometidos con la empresa, asimismo, los líderes podrán conocer y apoyar a los miembros de sus equipos en el momento que realmente lo necesitan.

Tomando en consideración las acciones descritas anteriormente, se busca derribar paradigmas para crear un ambiente de trabajo agradable, que evite el agotamiento físico y emocional de los colaboradores, lo cual peligrosamente encamina al talento a deserciones o despidos en el corto plazo.



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 – Causas de Desvinculación Año 2021 .....	36
Cuadro 2 – Índice de Rotación de Personal Año 2021 .....	37
Cuadro 3 - Población objeto de estudio.....	42
Cuadro 4 - Estratificación de la población objeto de estudio .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Factores que influyen en la estabilidad laboral de los colaboradores.....	46
Gráfica 2 - Los horarios se enfocan más en la productividad.....	47
Gráfica 3 - Horarios laborales.....	48
Gráfica 4 - Existe conciliación vida trabajo .....	49
Gráfica 5 - Reuniones de alineación con cada colaborador. ....	50
Gráfica 6 - El colaborador considera que su trabajo es valorado y reconocido. ....	52
Gráfica 7 - Retroalimentación oportuna del jefe inmediato.....	53
Gráfica 8 - Involucramiento en temas importantes de la organización. ....	54
Gráfica 9 - Animaría a otras personas para que trabajen en la organización.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Administración de Recursos Humanos .....	9
---	---