

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL  
PARA LA EMPRESA SECOGUA, DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE  
COBRANZA EXTRAJUDICIAL A INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR  
BANCARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA**



AUTOR: LIC. NOEL OSVALDO RAMÍREZ GABRIEL

GUATEMALA, OCTUBRE DEL 2022

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL PARA LA EMPRESA SECOGUA, DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS  
DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL A INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR  
BANCARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA**

Informe de trabajo realizado con base al Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: ALFREDO PAZ SUBILLAGA**

**AUTOR: NOEL OSVALDO RAMÍREZ GABRIEL**

**GUATEMALA, 01 DE OCTUBRE DEL 2022**

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldan

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: Lcda. MSc. Claudia Aquino García

Evaluador: Lcda. MSc. Brenda Jacqueline Caal Díaz

Evaluador: Lcda. MSc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Noel Osvaldo Ramírez Gabriel con documento de identificación: 2775016010101

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 al 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 black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Noel Osvaldo Ramírez Gabriel'.

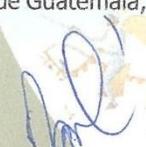


## ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-022-JPFS-2022

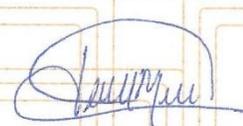
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 1 de octubre de 2022, a las 16:00 - 16:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Noel Osvaldo Ramírez Gabriel**, carné No 200117404, 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: **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA SECOGUA, DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL A INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR BANCARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO 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 **20/30 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 enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 1 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador



Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador



Msc. Brenda Caal  
Evaluador



Lic. Noel Osvaldo Ramírez Gabriel  
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 el o la **Lic. Noel Osvaldo Ramírez Gabriel**, Carné **200117404** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
<b>Nota final:</b>	<b>76</b>

APROBADO

Guatemala 1 de octubre de 2022.

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

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

## **Agradecimientos**

- A Dios: Por su divina bendición en todos los aspectos, por hacerme participe de este logro tan importante en mi vida y por haberme forjado de perseverancia y fuerza para alcanzar esta meta.
- A mis padres: Marino Ramírez que en paz descansa, a mi mamá Dalia Gabriel, por la enseñanza de vida, por darme el ejemplo que con esfuerzo, trabajo y dedicación es posible cumplir los sueños.
- A mi hermano: Rony Ramírez, con un aprecio y afecto muy especial, gracias por acompañarme en los momentos difíciles y también en los eventos especiales.
- A mi esposa: Estela Figueroa, por su amor incondicional, por el apoyo durante la trayectoria de los estudios, por todos los momentos difíciles y alegres que juntos hemos compartido, ¡te amo!
- A mis hijos: Lester Giovanni, Edwin Ernesto y Andrea Nicolle es un orgullo inmenso el poder darles el ejemplo y ser una guía en sus vidas.
- A mi familia: Gracias por su aprecio, por formar parte de este logro tan importante, mención especial a mis abuelitos que viven en mi corazón y a la familia Figueroa.
- A mis colegas: Gracias por todo su apoyo y felicidades por el logro alcanzado
- A mi Alma Mather: La gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios, especialmente a la magnífica facultad de Ciencias Económicas, mención especial al señor decano Licenciado Luis Antonio Suarez Roldan.

## Contenido

Resumen .....	i
Introducción .....	iii
1. Antecedentes .....	2
1.1 Antecedentes de Estudio .....	3
1.2 Antecedentes del Sector .....	8
2. Marco Teórico .....	9
2.1 Los Recursos Organizacionales .....	9
2.2 La Administración de Recursos Humanos .....	10
2.3 Los Subsistemas de Recursos Humanos .....	11
2.4 El Cuidado del Capital Humano .....	12
2.5 Compromiso Organizacional .....	13
2.6 Planeación del Capital Humano .....	14
2.7 La Demanda del Capital Humano .....	14
2.8 Rotación de Personal .....	15
2.9 Índice de Rotación de Personal .....	16
2.10 Tipos de Rotación de Personal .....	17
2.11 La Rotación Interna .....	18
2.12 La Rotación Externa .....	18
2.13 Rotación de Personal Voluntaria e Involuntaria .....	18
2.14 Causas de la Rotación de Personal .....	19
2.15 La Satisfacción en el Trabajo .....	22
2.16 Costos de la Rotación de Personal .....	22
2.17 Entrevista de Separación o Salida .....	24
2.18 Terminación de Los Contratos de Trabajo .....	25
3. Metodología .....	25
3.1 Planteamiento del problema .....	25
3.2 Delimitación del problema .....	26

3.2.1	Ámbito geográfico .....	26
3.2.2	Ámbito institucional .....	26
3.2.3	Ámbito personal .....	26
3.2.4	Ámbito temporal .....	26
3.3	Objetivo General .....	26
3.4	Objetivos específicos .....	26
3.5	Métodos, Técnicas e Instrumentos .....	27
3.6	Método de Investigación .....	27
3.7	Tipo de Investigación .....	27
3.8	Alcance del Estudio.....	27
3.9	Técnicas de Recopilación de Información.....	28
3.9.1	Bibliográficas.....	28
3.9.2	De Campo .....	28
3.10	Instrumentos de Investigación .....	29
3.10.2	Guía de Entrevista.....	30
3.11	Población .....	30
3.12	Resumen del Procedimiento .....	31
4.	Discusión de Resultados.....	32
4.1	Presentación y Análisis de Resultados Generales.....	32
4.2	Presentación e Interpretación de Resultados Específicos .....	37
4.3	Presentación e Interpretación de Resultados Cualitativos .....	58
	Análisis de Resultados .....	63
	Propuesta del Programa para la Disminución de Rotación de Personal .....	67
	Conclusiones .....	71
	Recomendaciones.....	72
	Bibliografía.....	73
	Anexo I .....	75
	Anexo II .....	80
	Anexo III .....	84

Anexo IV ..... 97

Anexo V ..... 108

Anexo VI ..... 119

Índice de Tablas ..... 123

Índice de Figuras ..... 124

## Resumen

La rotación del personal es un aspecto intrínseco en las organizaciones, es decir se torna inevitable que exista flujo de salidas de personal, se considera uno de los grandes retos de las empresas actualmente, varía en relación a factores internos y externos que influyen en la decisión de los empleados y empleadores de finalizar la relación laboral, generando incremento en los costos del proceso de contratación o bien, afectando el nivel y calidad de la prestación de servicios de la organización.

Luego de realizar una breve entrevista al gerente general de la empresa SECOGUA y a requerimiento de él, el estudio se enfocó en determinar factores internos que afectan la continuidad laboral, principalmente en aquellos que los colaboradores identifiquen, valoren y consideren importantes, aspecto que ha generado atención e interés en dar solución a la problemática por parte del directivo.

El estudio profesional desarrollado es de tipo descriptivo y práctico al considerar algunas características y perfiles de las personas de la empresa SECOGUA que se dedica a prestar servicios de cobranza extrajudicial a instituciones financieras del país, principalmente a bancos del sistema; desarrollan la actividad en sus instalaciones, las cuales están ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital.

El enfoque de la investigación es mixto al considerar temas relacionados al contexto cualitativo y cuantitativo. En consecuencia, a través del método de entrevista se logró obtener datos cualitativos relevantes, la información es proveniente del gerente de recursos humanos, en la misma línea, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a 24 colaboradores se obtuvo información cuantitativa relevante, con la intención de identificar los factores que tienen mayor relevancia en la continuidad laboral dentro de la organización.

Fue posible identificar que la empresa realiza el proceso administrativo de manera informal, no cuentan con un departamento de recursos humanos destinado a la aplicación de los subsistemas en la administración del personal, en consecuencia, lo relacionado al

factor económico no remunera el salario mínimo, no otorgan prestaciones laborales y no otorga vacaciones a sus colaboradores. Se establece que dichos factores, entre otros como el reconocimiento, la estabilidad laboral y el crecimiento dentro de la empresa son valorados y deseados por los colaboradores dentro de la organización.

Con la finalidad de disminuir la intención de los colaboradores de la organización en abandonar la empresa y bajar considerablemente el índice de rotación de la entidad, es recomendable evaluar la aplicación de la propuesta, lo cual contribuirá a compensar parcialmente los factores identificados y en consecuencia disminuir los costos elevados que conlleva la contratación de personal, afectar la continuidad de servicios de la organización y finalmente retener, fidelizar al talento humano que a la fecha es parte fundamental de la organización.

## Introducción

En función de que la rotación de personal es un efecto de la interacción de diversos factores que propician escenarios de renuncias y despidos de colaboradores, para las empresas es un reto identificar las causas que originan la rotación y en consecuencia implementar estrategias que minimicen el flujo de salida del personal, por el impacto económico y operativo que representa para las empresas indistintamente del giro de negocio o la actividad productiva o de servicios que desarrollen, de esta manera la presente investigación aborda el tema relacionado a desarrollar una “Propuesta de un programa para disminuir la rotación de personal para la empresa SECOGUA, dedicada a prestar servicios de cobranza extrajudicial a instituciones financieras del sector bancario, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala”

Con la finalidad de abordar y cubrir los objetivos de manera general y específica, se indaga respecto al proceso de rotación del personal en la empresa, las causas y los efectos que representan, a través de un análisis metódico, lógico y sistemático que permita proveer información valiosa a la organización para una adecuada administración del recurso humano con enfoque en la retención y disminución en las separaciones voluntarias del personal.

El contenido del trabajo profesional contiene varios capítulos y temas relacionados que enriquecen el tema objeto de estudio.

En capítulo I aborda antecedentes de estudios previos y relacionados al tema de rotación de personal, así como las causas y consecuencias que se deriva de dicha situación, en la misma línea se desarrollan aspectos relacionados a la unidad objeto de estudios y del sector al que pertenece.

El capítulo II contiene temas conceptuales que conforman el marco teórico en apoyo al desarrollo de definiciones al tema relacionado y a lo correspondiente a la administración del Recurso Humano.

El capítulo III aborda la metodología utilizada en el proceso de investigación, en el cual detalla los pasos y procedimientos utilizados para abstraer información necesaria para resolver y abordar la problemática identificada, la cual se encuentra claramente definida, se define el objetivo general y específicos, método de investigación, técnicas e instrumentos utilizados en la interacción con el personal sujeto de estudio.

El capítulo IV constituye de la discusión y el análisis de los resultados obtenidos, con la intención de determinar y conocer los factores y aspectos administrativos generales en la interacción entre colaboradores y directivos en el desarrollo de actividades laborales.

Posteriormente se presentan las conclusiones respecto a los hallazgos alineados a los objetivos específicos determinados previamente, en la misma línea se plasman las recomendaciones hacia los directivos de la organización. La bibliografía demuestra una lista de textos consultados, trabajos de investigación de otros profesionales egresados de universidades nacionales y de otros países; en los anexos se muestran los instrumentos utilizados, para la recopilación de información, insumo indispensable para la formulación de la propuesta para disminuir la rotación del personal en la empresa SECOGUA.

## 1. Antecedentes

Ante las demandas del mercado cada vez más globalizado y competitivo se genera en las organizaciones que se implementen mecanismos y estrategias que coadyuven a cumplir los objetivos trazados, el alcance de metas de forma eficiente supone escenarios positivos y de bajo riesgo, tanto a nivel económico, productivo y de gestión, tomando en cuenta que todas las actividades de una organización están determinadas por el capital humano.

La Administración de Recursos Humanos es trascendental y es parte importante en los planes estratégicos, que en buena parte apoyan el logro de objetivos, desempeñando un papel fundamental, como un socio estratégico con la finalidad de prestar los servicios en relación a proveer el recurso humano con las capacidades y competencias necesarias que dinamicen la relación laboral y apoyen la generación de valor en la actividad económica.

Con anterioridad, los colaboradores representaban para los líderes de organizaciones un número en la actividad económica, en el sentido de observar y considerar el proceso de renuncias, despidos e incorporaciones de personal como parte implícita de la actividad productiva, sin valorizar a cada colaborador como un recurso importante y sumativo para las empresa, creando juicios de valor y perspectivas subjetivas, considerando a las personas como un recurso reemplazable, sin analizar y dimensionar que el proceso de rotación de personal contiene demasiadas aristas e implicaciones negativas para la organización.

Sin embargo, la especialización del trabajo, las nuevas tendencias en la Administración de Recursos Humanos y principalmente la era de la tecnología, demanda que las organizaciones prioricen, identifiquen y apliquen estrategias en los subsistemas de Recursos Humanos, dentro de estos lo relacionado a la rotación del personal.

Dentro de los procesos de la Administración de Recursos Humanos se ejecuta lo relacionado al cumplimiento de la planificación de las necesidades de personal, cumplir con eficiencia en cada uno los referidos procesos como, reclutamiento, selección,

inducción, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, compensaciones económicas y no económicas, seguridad y salud ocupacional, determinará de cierta forma un alto porcentaje en el cumplimiento de los indicadores de ARH, como lo es la fidelización, alcance de una cultura y clima organizacional alta, alineación de los colaboradores a la estrategia empresarial y la retención del personal idóneo para las organizaciones, permitirá obtener mayores beneficios tanto para la organización como para los colaboradores, quienes a través del desarrollo de ideas y propuestas, junto a la implementación de proyectos generará mayor rentabilidad, estableciendo equipos de alto desempeño, disciplinados y con las habilidades, destrezas, técnicas y competencias ideales que generen una diferenciación a través del valor intelectual.

### **1.1 Antecedentes de Estudio**

Es importante destacar que la rotación del personal se refiere a la cantidad de personas que se retiran de la organización, por renuncia o despido y que el proceso implica la sustitución del recurso humano, con la finalidad de compensar la falta de personal para la ejecución de atribuciones; todas las organizaciones tienen implicaciones negativas a causa de la rotación de personal y en este sentido, existen diferentes estudios relacionados a la problemática planteada.

El primer estudio que se aborda es el realizado por Guerra Santos (2017) en la investigación de estudios de postgrado, denominada “Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala” presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferírsele el título académico de Maestro en Ciencias, en dicho estudio indica que, en el sector de producción y comercialización de productos cosméticos, existe rotación de personal de ventas, a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades, esta rotación genera consecuencias negativas en la empresa y se agudiza en el proceso de reclutamiento y selección, al demorar la búsqueda del reemplazo, por lo cual planteó como objetivo, establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal, para lo cual desarrolló el estudio de la teoría relacionada al tema y a través del método científico abordó las etapas de recopilación de información,

desarrolló un estudio cualitativo, que permitió identificar cómo las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo. Recomendando realizar una adecuación del programa de comisiones, logrando que coincidan con los objetivos personales de los vendedores. (pág. 77)

En las investigaciones relacionadas al tema se aborda el estudio realizado por Domínguez Olaya (2015), el cual titula “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.”, el estudio fue llevado a cabo previo a conferirle el título académico a nivel de maestría en administración MBA en la universidad de Medellín, Colombia. La problemática identificada está relacionada con la alta rotación de personal situación que afecta la operación, para abordar la problemática desarrolló una investigación cuantitativa y un diseño descriptivo, partiendo de los supuestos que los factores que más impacto tienen en la rotación de personal son la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo; para robustecer el trabajo de investigación recurrió a diferentes bibliografías relacionada al tema, así mismo utilizó la encuesta como técnica para recabar información de primera mano, en la actividad participaron 383 empleados de 396, es decir un 97% del total de empleados encuestados, de los cuales 248 son mujeres y 135 son hombres. Los resultados obtenidos le permitió determinar que los factores que más influyen en la rotación de personal es el salario con un 35% de aceptación, oportunidades de carrera con un 46%, reconocimiento con un 55%; para lo cual la autora recomendó realizar un análisis para modificar la estructura de la empresa, identificando los niveles jerárquicos que puedan apoyar a una mejora salarial a los colaboradores a través de escalas previamente definidas, entre otras propuestas consideró la opción de permitir a los colaboradores realizar trabajos desde casa o contar con una política de horario flexible.

En la misma línea, se encuentra el artículo “Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología” publicado por Universidad Odontológicas, escrito por Chaparro Rintha et al. (2015), que afirma que las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar; otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar. El objetivo es

identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, para lo cual se desarrolló un estudio cualitativo, al personal de odontología de dos clínicas privadas ubicadas al norte y sur de Bogotá, Colombia, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada a profundidad de manera individual y presencial. Se identificaron cuatro categorías de análisis, condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales se consolidan como las principales causas de la rotación del personal de auxiliar de odontología. En la recomendación se consignó implementar mejoras en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, de personal e implementar un sistema de incentivos en relación a reconocimientos y remuneración para aquellos colaboradores que realice las labores con éxito.

Richard Castellón Fabian con el objetivo de optar al grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Postgrado, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú, Decana de América, presenta su tesis “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLISAC”, indica que el propósito de la investigación es determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa antes mencionada, que se ubica en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016, quien abordó la problemática en tres factores fundamentales que afectan la calidad de la prestación de servicios en la empresa de Tercerización SLISAC, consigna cada uno de ellos, iniciando por el factor remuneración, subsiguiente el aspecto relacionado al personal no calificado para finalizar las condiciones de trabajo en general. Para la ejecución en la obtención de información identificó a la población objeto de estudio a 33 clientes que contratan los servicios de SLISAC, para efectos de la investigación utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple que arrojó la necesidad de obtener información de 30 cliente, para lo cual requirió emplear la técnica de encuesta, a través de un cuestionario que permitiría recabar información importante y finalmente realizó la entrevista, la cual aplicó a trabajadores; los resultados obtenidos indican que la remuneración y el personal calificado son factores que no afectan la calidad del servicio, por el contrario fue posible identificar que las condiciones de trabajo son un aspecto que afecta la calidad de servicio, sin embargo se identificó que correspondía a los espacios de trabajo de los clientes, en donde el personal

de SLISAC realizan las actividades laborales, de esta manera el autor logró determinar que no existe correlación de la rotación del personal en la calidad de servicio que perciben los clientes. Como parte de las propuestas vertidas se encuentra implementar un programa de capacitación para el personal, sumado a ellos una mejora considerable en los ambientes de trabajo, la cual debe estar acorde a las labores que desarrollan, mejorar el equipo y uniforme que utilizan los colaboradores para brindar un excelente servicio. (Castillón Fabian, 2019, pág. 68)

También se abordan otros temas relacionados a la rotación de personal como el “engagement”, tema abordado por Jorge Maldonado, Hilda Monteza y Diego Rosales, el estudio efectuado previo a conferirles el grado académico de Magíster en Dirección de Personas, trata sobre “El “engagement” y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima” en la Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, ubicada en Lima, Perú. Dicho estudio fue realizado por algunas barreras de entrada que posee el sector notarial en el Perú, existe un grado de especialización que demandan las labores en las notarías, así mismo el desconocimiento del tipo de gestión humana en estas organizaciones. El factor de rotación de personal podría afectar a las organizaciones, aunado a ello que no existen estudios previos sobre la gestión humana que se ejecuta, en esta línea establece el objetivo de identificar las características principales para identificar el “engagement” de los colaboradores y también las correspondientes de la intención de rotar por parte del personal en notarías de Lima; el enfoque de la investigación es a nivel cuantitativo, desarrollando 4 hipótesis en las cuales se medirá el “engagement” en la organización y la correlación con la intención de renunciar, lo anterior bajo un diseño de tipo no experimental de corte transversal. Para llevar a cabo la medición de “engagement” utilizó la escala de Utrecht Work “engagement” Scale (UWES), con relación a la intención de renunciar, utilizó el cuestionario de Mobley y la escala de medición utilizada es la de Likert de siete puntos; la población objeto de estudio fue el sector de notarías de Lima, identificando un sector específico de 1,272 colaboradores, utilizando la fórmula estadística del tamaño mínimo de la muestra logró determinar que debía considerar en el estudio como mínimo a 296 colaboradores; a través del instrumento de encuesta obtuvo la información de manera confidencial. Los resultados observados confirman que no existe relación directa entre el incremento de “engagement”

con la organización y la intención de rotar por parte de los colaboradores, en consecuencia, fueron validadas las otras tres hipótesis puesto que determinó relación negativa entre los subdimensiones de vigor, dedicación y absorción frente a la variable intención de rotar. Al respecto el autor hacer propuestas de trabajar en el nivel de “engagement”, propone realizar una actividad denominada “Escuchándote” la cual busca identificar casusas del nivel bajo de las subdimensiones del análisis realizado, así mismo plantea redireccionar llamadas telefónicas a las áreas de atención al cliente para no afectar la atención de las notarías, realizar actividades extralaborales con la finalidad de afianzar el compromiso de los colaboradores, en relación a la intención de rotar, consigné implementar el programa denominado “Valorando la Experiencia”, con la finalidad de escuchar propuestas de mejora por parte del personal de mayor experiencia y materializar las propuestas que sean aplicables en el corto plazo. Maldonado Bernuy (2018)

El artículo “Impacto del clima organizacional en la rotación del personal” estudio realizado en una organización dedicada al desarrollo de software, publicado por la revista Internacional Administración & Finanzas, elaborado por Sergio Delgado Llamas, Virginia Guadalupe López Torres y Luis Ramón Moreno Moreno, todos de la Universidad Autónoma de Baja California, México en 2017, afirman que existe una relación muy estrecha entre el clima organizacional medido y rotación del personal, analizando la premisa de mejorar el clima organizacional para reducir la rotación del personal, lo anterior fue desarrollado luego de identificar la problemática de una alta rotación de personal en la industria de desarrollo principalmente en el personal de operaciones, quienes tiene relación directa con los clientes, que pueden ocasionar afectaciones por el nivel de servicio que ofrece dicho personal. El objetivo del estudio es analizar si el clima organizacional medido a través de las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, productividad, búsqueda de empleo, la intención de permanecer se relaciona con la rotación del personal. En relación al contexto, marco teórico y experiencia personal se plantea un diseño no experimental, la profundidad del estudio se considera correlacional, debido al análisis de dos o más variables; para la medición de las variables planteadas con anterioridad fue diseñado un cuestionario de 79 preguntas, en las cuales se incluyó aspectos sociodemográficos, como edad, sexo,

nivel de estudios, estado civil, percepción económica, satisfacción e intención de permanecer en la organización. Los resultados que determinan que a medida de un mejor clima laboral menor será la rotación del personal, fue comparado con otros estudios y arrojan resultados similares, lo cual constituye que el aspecto de la rotación de personal está determinado por otras variables, por consiguiente recomiendan aplicar un análisis de regresión, dado que Manosalvas & Quintero (2015) señalan que el clima organizacional es uno de los factores que influyen sobre la satisfacción laboral y considerando que el sector está en crecimiento, es sencillo encontrar otras opciones, por lo tanto las empresas deben mejorar los salarios y prestaciones para evitar la rotación del personal. Llamas Delgado (2017)

## **1.2 Antecedentes del Sector**

El sector de cobranza es toda entidad que dedica sus recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos para implementar acciones y procesos con la finalidad de efectuar requerimientos de pago, en este sentido, la gestión de cobro se refiere a la acción de requerir el pago de las cuotas o montos atrasados producidos por el impago del importe correspondiente a la forma de pago previamente establecida en el contrato o cualquier instrumento legal que define el compromiso adquirido por los clientes, relacionados a productos financieros del sistema bancario nacional.

Considerando que la venta de todo producto o servicio se concreta al momento de la recepción del monto pactado, precio o valor monetario, las entidades dedicadas a la gestión de cobro se han constituido legalmente ante las entidades correspondientes como especialistas en “BPO”, televentas o tele cobros, quienes ofrecen sus servicios a entidades financiera principalmente a bancos del sistema, con el objetivo de dar seguimiento a la cartera de clientes y persuadirlos a través de estrategias, para lograr la recuperación de saldos insolutos con altos índices de deterioro y atraso ante el no pago de deudas u obligaciones contraídas con las instituciones bancarias.

SECOGUA es una empresa de capital guatemalteco, creada y fundada en el año 2001, cuyo objetivo es ser la empresa número 1 en el área de cobranza a nivel nacional. El enfoque de la organización es ofrecer calidad y excelencia a sus clientes, dentro de las

actividades que realizan se encuentra, el cobro pre-jurídico, “call-center”, mensajes de bienvenida y recordatorios de pago.

## **2. Marco Teórico**

El presente capítulo expone la teoría relacionada a la variable objeto de estudio, para dar sustento al desarrollo de los temas que serán abordados.

### **2.1 Los Recursos Organizacionales**

Toda organización en el proceso productivo o generación de servicios requieren del uso de recursos, deben disponer de los insumos necesarios para llevar a cabo con éxito la actividad comercial que desarrollan, cada recurso toma un papel importante para la organización, el cual debe estar listo para propiciar que las empresas puedan ingresar y ser parte activa del proceso económico, en este contexto la importancia de identificar cada uno de los recursos que son requeridos primordialmente el recurso humano, es factor diferenciador y generador de innumerables aportes a las organización.

“Para operar con eficiencia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero, y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta” Koontz, Weihrich y Cannice 2012, como se citó en Nolzco Enríquez (2018).

1. Recursos físicos y materiales
2. Recursos financieros
3. Recursos humanos
4. Recursos mercadológicos
5. Recursos administrativos

De los cinco recursos previamente descritos, el factor humano es el más importante, de este se derivan incluso la asignación de la prioridad de los otros cuatro recursos restantes, es decir, el motor y todo lo que conlleva a la interacción del resto de recursos está determinado por el Recurso Humano, que son todas las personas que conforman una organización que va desde el consejo de administración, altos mandos, directivos, puestos estratégicos, jefaturas, supervisores, técnicos y personal operativo o administrativo, quienes durante la actividad laboral ejercen un aporte significativo al logro

de resultados y objetivos de la organización, a través de la manifestación de ideas, aplicación de conocimientos, interpretación de información, desde la línea de interacción, basados en las responsabilidades y obligaciones determinados por la relación laboral.

## **2.2 La Administración de Recursos Humanos**

Es lo relacionado a las actividades que se desarrollan en una organización y la interacción que existe entre el personal y los líderes o jefes de equipos de trabajo, pero principalmente se refiere a todo lo relacionado entre el área designada a llevar a cabo todas las actividades que se derivan luego de iniciar la relación laboral, que se constituye incluso desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, posteriormente con la inducción al puesto, la capacitación y desarrollo de habilidades, la evaluación del desempeño y la remuneración a los trabajadores de forma general.

La mayoría de las empresas con el auge de nuevas tendencias en relación a la Administración de Recursos Humanos, se han dedicado a prestar mayor atención al personal, se preocupan por mantener un clima agradable de trabajo, que la cultura de la organización sea fuerte y utilizan una serie de recursos, físicos, tecnológicos y humanos con la finalidad de prestar atención y dedicar el espacio a crear un entorno de trabajo agradable para los colaboradores. En este sentido Amador Sotomayor (2017) indica lo siguiente:

La administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos, y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico.  
(p.30)

En la mayoría de empresas las actividades que involucran al personal contratado en diferentes puestos es tarea del área de recursos humanos, velar por la adecuada administración y coordinar a través de los líderes de equipos lo relativo a las actividades que son destinadas a propiciar un ambiente agradable de trabajo, un lugar en el cual los colaboradores perciban que son tratados con respeto, que son escuchados, que son

importantes para la organización y asegurar a través de estrategias dinámicas e innovadoras retener al mejor talento humano y en paralelo a través del personal ser parte activa en el alcance de objetivos trazados y apoyar la estrategia organizacional.

Por otro lado, Cejas y Chirinos (2014), como se citó en Cejas y otros (2021), indican que la gestión de recursos humanos consiste en una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. (pág. 22)

### **2.3 Los Subsistemas de Recursos Humanos**

Dentro de la administración de Recursos Humanos se encuentran aspectos que son de índole obligatorio y otros temas relacionados con las buenas prácticas; en relación a las gestiones de índole cotidiano o de aspectos regulatorios hay tareas como lo es calcular liquidaciones de salarios, aplicación de beneficios, temas impositivos con entes gubernamentales que se encargan de la supervisión e inspección, temas del ámbito sindicales y de seguridad física, que tiene que ver con aspectos de gestión y administración, hasta lo relacionado a estrategias o buenas prácticas para lo cual es importante observar lo correspondiente a los subsistemas de Recursos Humanos.

El diseño debe estar correlacionado al rol de la organización, identificar programas que son necesarios implementar con el objetivo de potenciar a través de la aplicación de cada subsistema el talento, las habilidades y competencias de los equipos de trabajo.

El termino implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización desde el numero 1 hasta el último nivel de la estructura. (Alles, 2015, págs. 36-37)

La aplicación en conjunto de cada subsistema y la intensidad que las organizaciones ejercerán, la amplitud y dedicación es decisión del líder de recursos humanos, quien tendrá a su cargo definir y transmitir a los miembros del área el diseño y la estrategia que será implementada a través de la adecuada gestión de los subsistemas de Recursos Humanos, que se detallan a continuación:

1. Análisis y descripción de puestos
2. Atracción selección e incorporación de personas
3. Evaluación del desempeño
4. Remuneración y beneficios
5. Desarrollo y planes de sucesión
6. Formación

Los subsistemas están implícitamente relacionados con la finalidad de crear una estructura apropiada y guía de aplicación por parte del personal de talento humano, implementarlos o no depende de las necesidades de la empresa, el rol, la capacidad económica, la fase o etapa de la organización en el mercado, así mismo los factores externos, disposiciones gubernamentales, arancelarios y del contexto de la operación de la entidad, indistintamente de la rama económica, ya sea entidades del estado, organizaciones sin fines de lucro, empresas transnacionales o de capital nacional, todas, definen una propuesta de valor o características esenciales muy particulares que determinaran en gran medida la diferencia con la competencia, la entrega y calidad del producto o nivel de servicio y satisfacción que planean entregar al cliente externo.

## **2.4 El Cuidado del Capital Humano**

Una de las ventajas competitivas de las organizaciones es la implementación de cada uno de los subsistemas de recursos humanos, diferentes teorías se desarrollan respecto al tema de los subsistemas y el beneficio en doble vía que supone la aplicación, los colaboradores alcanzarán nuevas competencias, habilidades y conocimientos especializados, por su parte la empresa experimentara una mejora en la agilidad y eficiencia del desarrollo de actividades, producto del desarrollo de los colaboradores, es decir, una inversión que en el mediano y largo plazo el retorno podrá evidenciarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se considera capital intelectual al conjunto de elementos no materiales que integran el capital de una organización, tales como:

1. Activos derivados del mercado. Ejemplo: clientes, marcas, licencias, franquicias, etc.
2. Activos relativos a la propiedad intelectual. Ejemplos: conocimientos, fórmulas, patentes, métodos propios de trabajo, secretos de producción, etc.
3. Activos relacionados con los conocimientos de los colaboradores: conocimientos, competencias, actitudes, aptitudes
4. Activos de infraestructura: métodos, procesos, entre otros
5. Cultura organizacional y valores

A su vez, el capital humano lo componen las capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y las experiencias de los colaboradores de todos los niveles y el capital estructural es la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. (Alles, 2015, págs. 350-352)

## **2.5 Compromiso Organizacional**

En la definición del presente concepto encaja distintas perspectivas y connotaciones, sin embargo se relaciona principalmente con los colaboradores y la manera en que ponen en manifiesto el compromiso con la organización y principalmente con el nivel de esfuerzo y entrega aplicado al momento de llevar a cabo las tareas y atribuciones inherentes al puesto de trabajo, es posible de igual forma relacionarse con la intención de permanecer en la empresa o bien identificar la oportunidad de salir de ella, con el objetivo de encontrar el bienestar y clima laboral deseado en otra organización, en la misma línea de pensamiento Guzmán Fernández (2016) indican que “el compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización” (pág. 683)

## **2.6 Planeación del Capital Humano**

Para las organizaciones es importante contar con datos estadísticos que apoyen en la toma de decisiones de los líderes de equipos, para el área de Recursos Humanos no es un tema aislado, es preciso contar con datos numéricos del área que permitan tener un panorama claro en los diferentes procesos, en relación a la planeación del capital humano, realizar un adecuado pronóstico de las necesidades del personal es una actividad básica y elemental, constituye parte importante, de atención a los requerimientos de personal por parte de las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo con Werther & David (2014) afirman que:

la planeación estratégica del capital humano es una función administrativa, que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea, y los especialistas en capital humano, pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permitan llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva. (p. 68)

## **2.7 La Demanda del Capital Humano**

La necesidad de contar con personal a disposición en las áreas de trabajo es un proceso que considera diferentes variables, es tarea del área de Recursos Humanos iniciar con la labor de establecer procedimientos eficientes que permitan estimar mediante un proceso secuencial la demanda, así como las causas que propician el escenario de atraer, reclutar y seleccionar a la persona idónea para ocupar las plazas vacantes.

Sin embargo, las causas de la demanda del personal rondan en tres ámbitos, el primero se debe a temas externos, aspectos que en la mayoría de sucesos las organizaciones poseen bajo margen de maniobra, limitados por aspectos económicos, en lo correspondiente a precios, costos de operación, materia prima, fletes o incluso temas de divisas; aspectos sociales, educativos y de ubicación geográfica; la tecnología es uno de los factores que mayor cambio y actualización han experimentado; lo relacionado al medio ambiente e impacto en la flora y fauna; aspectos legales en temas regulatorios y disposiciones gubernamentales que influyen en la actividad económica de las

organizaciones.

El segundo aspecto se relaciona con temas propios de la organización, decisiones que deben tomar con la finalidad de dar cumplimiento a la planeación, que no precisamente supone la continuidad para algunos miembros de la organización, las razones en cuanto al criterio varían, dependerá de la valoración de los cambios, el rol de la organización, la etapa de la organización e incluso el cambio de estrategia; aspectos presupuestarios, de productividad y nuevas actividades en las áreas de la estructura de la empresa.

Un tercer elemento, se deriva de la relación laboral, los representantes del patrono y colaboradores interactúan en la actividad económica en la intimidad de la organización, con la finalidad de dar cumplimiento a las tareas, roles, metas y objetivos, aspectos que están implícitamente relacionados con jubilaciones, renunciaciones, terminaciones de contratos y defunciones. (Werther & Davis, 2014, pág. 69)

## **2.8 Rotación de Personal**

Es la interacción del flujo de salida por colaboradores y el flujo de entrada de nuevos colaboradores en una organización, se acuñan diferentes conceptos en la administración de Recursos Humanos, algunas entidades identifican al proceso como separaciones en lo correspondiente a las personas que por diferentes razones dejan de prestar servicios, en contrario se identifica como contrataciones o incorporación de nuevo talento humano, de acuerdo con Ruiz Andaluz & Piguave Ballades (2021) “la rotación de personal es un proceso en el cual se dan cambios en los puestos de trabajo de una empresa ya sea este por despido, renuncia o jubilación del trabajador”. (pág. 3)

El proceso da inicio al momento que una persona sale de la organización, los líderes de equipos, con la finalidad de ocupar la plaza vacante genera la requisición de personal, a través de un proceso administrativo en el cual el área de Recursos Humanos, implementa las acciones del subsistema referente a la atracción, contratación e inducción de personas con las competencias necesarias para ocupar la plaza.

En este sentido, la desvinculación de un colaborador puede ser originado por diferentes factores, que influyen en la decisión unilateral o por mutuo acuerdo. La dificultad subyace desde la antigüedad en el proceso productivo y prestación de servicios e implica un aspecto negativo que las organizaciones padecen indistintamente a las estrategias implementadas para reducir la rotación de personal. Sin embargo, para las empresas determina riesgos económicos, que se derivan del proceso de desvinculación y contratación del recurso humano.

Amador Sotomayor (2017) describe que “la rotación involucra al personal que ingresa y permanece y por la otra al que se separa, desprendiéndose de ahí la tasa de rotación que representa un indicador empresarial importante” (p. 216), insumo que es relevante en el análisis y determinación de acciones, que se traduzcan en beneficio económico y de clima organizacional para las empresas, que constituirá en corto y mediano plazo un proceso de desarrollo e identidad en los colaboradores que continúan realizando tareas en un entorno idóneo para la moral del antiguo y nuevo talento humano.

## **2.9 Índice de Rotación de Personal**

Las áreas de Recursos Humanos administran indicadores que contribuyen en la toma de decisiones, procesos que no deben ser ajenos a la gestión y son considerados valiosos, por los costos de rotación de personal “que pueden significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores” (Werther & Davis, 2014, pág. 166); en la misma línea Robbins, 1996, como se citó en Domínguez Olaya (2015), expresa que “una tasa elevada de rotación también interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización, cuando el personal condecorado y experimentado renuncia y es necesario encontrar reemplazos para cubrir puestos de responsabilidad”

El índice de rotación de personal es expresado como porcentaje del cálculo numérico y forma parte de los indicadores del área de Recursos Humanos, que de manera general son utilizados para medir la gestión que se ejecuta, es un parámetro de medición que establece el grado de avance, de realización, de atraso o inclusive de eficiencia en los procesos derivados de la gestión del área o el desempeño de los colaboradores en

relación al aspecto individual:

El término “indicador de gestión se refiere a aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión de la organización en su conjunto o de un área en particular (o grupo de funciones).

Por su parte, los “indicadores de gestión del área de Recursos Humanos” son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen. Ejemplos: índices para medir el resultado general de Recursos Humanos o las áreas de selección, formación, desarrollo de personas, desempeño, etc. (Alles, 2015, pág. 69)

El indicador de rotación de personal es catalogado como un insumo de medición en conjunto, es decir, aplica para toda la organización, para tal efecto, es necesario considerar la siguiente formula:

$$R = S/((I+F)/2) \times 100$$

**Donde:**

R = tasa de rotación de personal

S = personal que se separó de la empresa en el periodo

I = personal que se tenía al inicio del periodo

F = personal que se tenía al final del periodo

## **2.10 Tipos de Rotación de Personal**

La literatura respecto a la variable rotación de personal, así como la ponencia por autores, establecen varios tipos de rotación, los conceptos y las definiciones; hacen referencia a un número considerable de factores, causas y relaciones que originan que los colaboradores cambien de puestos de trabajo dentro de la organización o incluso salgan de ella. Es posible identificar conceptos como la rotación voluntaria e involuntaria, de la cual se deriva la rotación disfuncional y funcional; la rotación interna o externa, la rotación evitable y la inevitable.

### **2.11 La Rotación Interna**

La rotación de personal interna se refiere a la acción de cambio por el colaborador de un puesto de trabajo a otro dentro de la misma organización; es una acción que algunas empresas adoptan con la finalidad de desarrollar a los colaboradores a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y elevar la moral del personal con una estrategia ganar-ganar, propiciado por promociones de puestos, especialización o cambio de rol en el puesto o giro de negocio de la empresa, otra connotación que la rotación de personal interna se relaciona con estrategias de capacitación, “significa mover a los aprendices de gerente de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes de la empresa” Dessler & Varela Juárez, 2011, como se citó en Alarcón Jarquín (2020)

### **2.12 La Rotación Externa**

La rotación de personal externa, se da luego que el colaborador es separado de la organización, de forma voluntaria o involuntaria, en este sentido, se da por finalizada la relación laboral, concluyendo con ello toda responsabilidad por parte del empleado en lo correspondiente a las tareas atribuibles al puesto de trabajo, como lo indica Román Uribe (2016) “entenderemos la rotación externa como la relación entre los empleados que abandonan, voluntaria o involuntariamente, una organización y el número total de empleados que la conforman en un periodo de tiempo dado”. (pág. 29)

En esta tipología de rotación de personal se centra la mayoría de razones por la cual un colaborador se retira de la empresa y dicho acto da inicio al flujo de salidas de personal e incorporaciones; el proceso es permanente, mensual y reiterativo a lo largo de la vida de la organización.

### **2.13 Rotación de Personal Voluntaria e Involuntaria**

La relación de una acción voluntaria está definida por la decisión de colaborador, en tanto que la involuntaria es toda decisión por terceras personas, en este orden de ideas la rotación para Tamayo P., 2008, como se citó en (Borjas Mayorga, 2016) puede ser involuntaria cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de

personal o por desempeño insuficiente. El aumento de la rotación implica un incremento en costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones. (pág. 23)

Por el contrario, existe la rotación voluntaria, que se manifiesta de forma unilateral, en decisión del colaborador por abandonar la organización en la que desarrolla la actividad laboral, en este sentido Littlewood Zimmerman (2016) define:

como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización

#### **2.14 Causas de la Rotación de Personal**

Formar parte de una empresa conlleva responsabilidades y obligaciones, las cuales son determinadas por el rol del puesto que desempeñan, en la interacción del desarrollo de actividades, existen factores internos que influyen en la decisión del colaborador por cambiar de puesto o de abandonar la empresa, por ejemplo, por temas relacionados al entorno de trabajo, relación con los compañeros de trabajo o falta de incentivos entre otros aspectos; en su defecto, la organización también tiene motivos para desvincular colaboradores, algunas decisiones se basan en factores internos, como lo es un bajo desempeño laboral, faltas y errores en la realización de tareas o por influir de manera negativa en el resto del equipo de trabajo, entre otros aspectos.

Existen factores externos, que impactan en la decisión de las organizaciones por separar colaboradores, por ejemplo, la decisión de un número grande de empresas en dar por finalizado el contrato laboral de colaboradores, por la recesión económica generada por las disposiciones restrictivas del gobierno a causa de la pandemia Covid-19, aspecto que se deriva del objetivo a la lucha por minimizar la propagación del virus.

En la misma línea, es oportuno indicar, que los factores externos también influyen en la decisión de los colaboradores por retirarse de una organización, motivados por la atracción que supone un cambio de clima organizacional instaurado por empresas con el mismo rol de negocio e incluso, por entidades que ofrecen mejores salarios, mejores beneficios, oportunidades de crecimiento y reconocimientos entre otros.

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” Chiavenato, 2011, como se citó en (Mejía & Cortes) (2018) En tal sentido, es posible indicar que la variable Rotación de Personal es dependiente, al momento de interactuar factores externos e internos que propician el escenario de un proceso de salidas y entradas de colaboradores en una organización.

Con relación a los factores externos, Chiavenato, 2011, como se citó en Mejía & Cortes (2018) describe las siguientes causas:

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
2. Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Factores internos relacionados a la rotación de personal según Reyes, 2001, como se citó en Ruíz Quintero (2016) da a conocer las siguientes:

- Por muerte. Al morir un trabajador normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.
- Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.
- Por renuncia del trabajo. Entre las principales suelen estar algunas de las siguientes:

1. Búsqueda de mejores salarios.
2. Trato inadecuado por parte de algún jefe.
3. Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
4. Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
5. Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellas: la lejanía de su hogar.

Otros autores definen los siguiente:

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal, situación que lleva a plantear que las pérdidas de recursos no sólo son provocadas por la organización, por lo que resulta esencial establecer los motivos que provocan la salida de tales recursos humanos, para que la organización pueda tomar decisiones al respecto, Loyola (2014), como se citó en Llamas y Delgado et al. (2017)

Los factores más comunes que influyen en la rotación de personal están determinados principalmente por la administración del personal, el estilo de gestión por líderes de equipos de trabajo, el poder de influencia por parte de los lideres, se traduce a la facilidad de compartir ideas y motivar a los equipos de trabajo para alcanzar los resultados, Liderazgo “es el proceso de influencia entre lideres y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2015, pág. 5)

Otro aspecto muy importante en la gestión del talento humano es la motivación, varios autores determinan que la desmotivación del colaborador en la organización es causante de retiros voluntarios por el personal, generando con ello consecuencias como la pérdida del talento, que en la especialización del trabajo, cada vez se torna difícil suplir el recurso intelectual, la motivación según Arrieta y Navarro, citado por Jaquinet, 2016, como se citó en Bravo Macias et al. (2020) “son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que generan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia.” (pág. 903)

Un aspecto muy importante que apoya las causas de rotación del personal, es la comunicación, es un aspecto natural generar contacto verbal o no verbal con las personas

a nivel general y en el contexto de la administración de recursos humanos la falta de comunicación positiva y asertiva entre líderes y seguidores incentiva al colaborador a abandonar la organización; “la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (Robbins & Judge, 2017, pág. 336)

### **2.15 La Satisfacción en el Trabajo**

En la definición de satisfacción es posible relacionarlo a la acción de bienestar de tranquilidad y placer que es percibido luego de evidenciar actividades que incrementan la moral de los individuos.

Robbins & Judge (2017) postula lo siguiente:

Al hablar de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo; evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. La insatisfacción laboral define como las principales causas, el estrés laboral, salario, promoción, trabajo, seguridad, supervisor y compañeros de trabajo.

### **2.16 Costos de la Rotación de Personal**

Los pros y contras de la rotación de personal, se determinan por las implicaciones que toda acción administrativa genera para la organización, en el rol del administrador de recursos humanos es imperante considerar las consecuencias que se derivan del proceso de flujo de ingreso y egreso de personal, evaluar de una forma objetiva y con sustento económico y de eficiencia, otorgará mayores ventajas, al momento de analizar

los resultados y apoyar la decisión en torno a los datos cuantitativo observados.

Chapman y White (2011), como se citó en Guerra Santos, (2017) indica:

Más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

Los costos relacionados a la rotación de personal se identifican en tres aspectos importantes. Los costos primarios de la rotación de personal, se deriva de la separación del personal y la inclusión de nuevos colaboradores, en consecuencia, la erogación de dinero con relación al proceso de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de provisión, costos de separación.

Los costos secundarios de la rotación de personal, son aspectos colaterales generados por la ausencia del recurso humano al detener la actividad productiva o de servicio que presta, la actitud y la moral del resto de los miembros del equipo de trabajo, costos extralaborales, por ejemplo, generación de horas extras, con la finalidad de dar cumplimiento a los entregables del área afectada por la baja laboral, el costo extra operativo, por ejemplo el uso de la maquinaria por el empleado de nuevo ingreso, que seguramente requerirá mayor tiempo de funcionamiento hasta perfecciona la labor, incluso errores o reprocesos emitidos.

Finalmente, los costos terciarios de la rotación del personal, determinado por la baja eficiencia en la operación a nivel general, producto de la curva de aprendizaje por parte del colaborador de reciente ingreso, que requerirá incluso horas hombre, de acompañamiento de un colaborador del equipo, quien dispondrá del tiempo efectivo de labores para capacitar al nuevo integrante.

## 2.17 Entrevista de Separación o Salida

Es un instrumento utilizado por algunas organizaciones, con la finalidad de obtener información de primera mano, cuáles son las causas que originan que personal de la empresa tomen la decisión de renunciar. El objetivo principal de realizar las entrevistas de salida, esta intrínsecamente relacionado a la necesidad que tienen las organizaciones, de comprender el funcionamiento de las áreas que forman parte de las empresas, determinar y valorar los aspectos negativos que originan que el talento humano dentro migre, salga o renuncie a la relación laboral.

En la misma línea Chiavenato (2011), como se citó en Medina Nahle (2016) establece que:

Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de la política de Recursos Humanos. Cuando una política de RH es inadecuada, se fomenta una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. (pág. 13)

Los aspectos que sugiere una entrevista de salida según Medina Nahle (2016) son básicos y se detallan en la siguiente lista a continuación:

1. Opinión del ex empleado sobre la empresa
  2. Opinión sobre el puesto que ocupaba
  3. Opinión del ex empleado sobre el jefe inmediato
  4. Opinión sobre el horario de trabajo
  5. Opinión acerca de las condiciones físicas
  6. Opinión sobre las prestaciones sociales
  7. Opinión del ex empleado sobre su salario
  8. Opinión sobre las relaciones humanas en su división
  9. Opinión del ex empleado sobre las oportunidades de desarrollo
  10. Opinión acerca de la actitud y la moral de sus ex compañeros
  11. Opinión sobre las oportunidades laborales que encontró en el mercado de trabajo
- (p.13)

## **2.18 Terminación de Los Contratos de Trabajo**

La legislación del país en relación a Trabajo, está determinada por leyes, principios y fundamentos explícitamente definidos en el Código de Trabajo, que para tal efecto la terminación de los contratos laborales, establece que:

Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposiciones de la ley, en cuyas circunstancias se extingue los derechos y obligaciones que emanan en dichos contratos. (Código de Trabajo de Guatemala, Artículo 76)

## **3. Metodología**

### **3.1 Planteamiento del problema**

La rotación de personal, tiene implicaciones negativas en la administración de colaboradores por parte del área de Recursos Humanos; las razones por las cuales el recurso humano se retira de una organización son diversas y en consecuencia los efectos para la organización son varios. El proceso da inicio al momento que la relación laboral finaliza, la cual puede ser por dos razones, por decisión unilateral de una de las partes, la cual puede constituirse en renuncia o despidos y por mutuo acuerdo. El índice de rotación de personal se obtiene a través del cálculo mensual, semestral o anual, lo que permite identificar disminución o alzas en el proceso.

La empresa SECOGUA, identificó un incremento en la rotación del personal y con la necesidad de continuar prestando sus servicios, mantener la eficiencia que los caracteriza y determinar las causas que originan que el recurso migre a otras empresas, mismas que son consideradas parte de la competencia.

*¿Cuáles son las causas de rotación de personal y sus efectos en la empresa SECOGUA, que presta servicios de cobranza extrajudicial a entidades bancarias en los productos de consumo?*

## **3.2 Delimitación del problema**

### **3.2.1 Ámbito geográfico**

El estudio se realizará en la zona 9 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Ámbito institucional**

En una empresa que se dedica a prestar servicios de gestión de cobranza extrajudicial a productos de consumo de entidades bancarias (SECOGUA).

### **3.2.3 Ámbito personal**

Colaboradores de SECOGUA en los puestos de gestor de cobro, programadores, supervisores de cobro y gerente general.

### **3.2.4 Ámbito temporal**

El estudio se realizará de enero del 2021 al mes de julio del 2022.

## **3.3 Objetivo General**

Evaluar las causas de rotación y los efectos en el personal en la empresa SECOGUA, dedicada a prestar servicios de cobranza a bancos del sistema.

## **3.4 Objetivos específicos**

Analizar el indicador de rotación actual en los equipos de trabajo dedicados a la recuperación de cartera.

Identificar los factores que originan la rotación de personal en la organización.

Proponer estrategias que minimicen la rotación del personal en equipos asignados a la

recuperación de cartera.

### **3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

En el proceso de obtención de datos específicos que contribuirán al sustento metodológico válido para el desarrollo de la investigación, análisis e interpretación de resultados, es necesario hacer uso de la metodología de investigación, técnicas e instrumentos que darán soporte a los resultados obtenidos.

### **3.6 Método de Investigación**

Con el objetivo de ejecutar la investigación fue necesario utilizar el método científico, aplicando las tres fases que componen dicho método a la unidad objeto de estudio, la primera fase se denomina indagadora en la cual se obtuvo información bibliográfica y de campo para sustentar el fenómeno de estudio abordado, utilizando técnicas y herramientas adecuadas, la segunda fase corresponde a la demostrativa que se utilizó para explicar los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a través de procesos metodológicos estructurados, continuamente se desarrolló la fase expositiva, en la cual se desarrollaron conclusiones relacionados a los resultados obtenidos y enfatizar con posibles propuestas de solución a la problemática en la unidad objeto de estudio que abordó los objetivos establecidos previamente.

### **3.7 Tipo de Investigación**

El desarrollo de la investigación abordó un enfoque mixto, con la finalidad de dar interpretación a los datos estadísticos, se desarrollarán aspectos cuantitativos obtenidos en el trabajo de campo, para dar a conocer el índice de influencia en la problemática, en esta línea, con relación a aspectos cualitativos, se explican los factores y elementos identificados que influyen en la problemática definida, luego de la recolección de información en el estudio realizado.

### **3.8 Alcance del Estudio**

El estudio tuvo un alcance en relación a la investigación descriptiva y explicativa, de acuerdo a los aspectos relacionados con los objetivos definidos y la problemática a

estudiar, permite conocer la relación de la variable implícita en los objetivos de la investigación, se establecieron las razones o causas que genera la problemática planteada en la unidad objeto de estudio respectivamente.

### **3.9 Técnicas de Recopilación de Información**

Con el objetivo de recolectar la información importante que generó sustento necesario en el registro, análisis y síntesis de la información, fueron consultadas fuentes bibliográficas y de campo.

#### **3.9.1 Bibliográficas**

Para el uso de la información del tipo de variable rotación de personal, se utilizaron varias fuentes de consultas, entre ellas tesis en el grado de maestría de universidades privadas y públicas, tanto a nivel nacional como internacional, así mismo, el uso de artículos científicos y libros desarrollados por autores reconocidos, en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Clima y Cultura Organizacional, Administración como tal y Liderazgo entre otros.

#### **3.9.2 De Campo**

Las técnicas a utilizar en el campo para la obtención de información relacionada a la investigación será el censo, la entrevista estructurada y análisis de datos secundarios.

**3.9.2.1 Encuesta.** Fue utilizada con la finalidad de obtener información específica y detallada por parte de la población de la unidad objeto de estudio, para lo cual se determinó el ámbito personal que se refiere al 100% del personal de la empresa SECOGUA.

**3.9.2.2 Entrevista Estructurada.** Es una técnica específica y de utilidad que apoya principalmente el carácter de la investigación cualitativa, que permite obtener datos importantes de los actores principales, quienes tienen experiencia en las incidencias en el área, para lo cual se realizara la actividad de forma coordinada.

**3.9.2.3 Análisis de Datos Secundarios.** Es la técnica de obtención de información a través de una lista de requerimiento de información de datos históricos y relevantes en torno a la rotación del personal en la unidad objeto de estudio, del primer semestre del año 2021 al primer semestre del 2022.

### **3.10 Instrumentos de Investigación**

Fueron utilizados dos instrumentos de recopilación de información, que nutrirán la información a obtener de primera mano, a través de guías y cuestionarios desarrollados por el investigador.

**3.10.1 Cuestionarios.** Se desarrolló un cuestionario con respuestas de opción múltiple, el cual será diseñado y aplicado a la población de la unidad objeto de estudio, tomando en cuenta personal en los niveles jerárquicos operativos y administrativos.

**3.10.2 Guía de Entrevista.** Se utilizó una guía de entrevista con enfoque los niveles altos y mandos medios de la organización, las respuestas serán diseñadas con opción de respuestas abiertas para gerentes, con la finalidad de tener mayor contexto de la variable y opción a respuestas cerradas para supervisores para identificar aspectos importantes a considerar en la población en análisis.

**3.10.3 Listado de información.** La información fue utilizada con la finalidad de obtener datos cuantitativos e históricos respecto a la rotación de personal en toda la organización en el ámbito temporal previamente definido.

### 3.11 Población

Se refiere al conjunto de personas que serán considerados en la investigación y que son indispensables formen participación activa, de ellos se obtendrá información esencial y medular que sustentaran los datos para un correcto y adecuado análisis e interpretación de elementos que influyen en la problemática definida. En relación a la unidad objeto de estudio, está conformada por 24 personas.

**Tabla 1.**

*Población de la unidad objeto de estudio*

Puesto	Cantidad de personas
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Supervisores	2
Programador	1
Gestores de cobros	21
<b>Total</b>	<b>26</b>

### **3.12 Resumen del Procedimiento**

El desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación está conformado por información obtenida de fuentes primarias y secundarias, propiciado por la necesidad planteada por el gerente de la empresa objeto de estudio en la reunión inicial, quien manifestó que ha evidenciado un incremento de renuncias de colaboradores de la empresa. Con el objetivo de brindar alternativas que minimicen el efecto negativo que produce el proceso de rotación de personal, fue desarrollado el plan de investigación, el cuál cumple con el proceso del método científico y los procesos que conlleva dicha metodología de estudio e investigación.

Con la finalidad de obtener el sustento investigativo relacionado con el tema abordado, fueron consultados estudios previos a nivel de maestría, los cuales contienen diferentes perspectivas de análisis; en la misma línea, fue elaborado el marco teórico sobre temas académicos formulados por autores reconocidos, ponentes de pensamientos, metodologías y herramientas que orientan hacia las mejores prácticas en la administración de Recursos Humanos.

Se justificó la necesidad de realizar la investigación ante el planteamiento de la problemática, fueron definidos los objetivos, el método y técnicas de investigación, posteriormente, la elaboración de instrumentos de recolección de información, para ello se desarrolló y ejecutó una encuesta, así mismo una guía de entrevista, con la finalidad de obtener información valiosa, misma que ayudó a efectuar el análisis e interpretación de datos, en consecuencia efectuar los hallazgos correspondientes e identificar los factores relevantes que influyen en la decisión del personal de renunciar de la organización.

Finalmente se elaboró el informe del Trabajo Profesional de Graduación que contiene la discusión de resultados, se plantean conclusiones y recomendaciones alineadas a los objetivos previamente definidos, finalmente se adjunta en anexos un programa que apoyará la gestión de los directivos de la organización a disminuir la rotación del personal en la organización objeto de estudio.

## **4. Discusión de Resultados**

En el presente capítulo se expone el análisis y discusión de resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos seleccionados a la población sujeto de estudio, la encuesta fue realizada a 21 personas que se desempeñan en el puesto de gestor de cobros, 2 personas que realizan la labor de supervisores y un técnico en computación y programación en la empresa SECOGUA, con el fin de obtener información que permita determinar qué factores inciden en la rotación del personal en la organización.

### **4.1 Presentación y Análisis de Resultados Generales**

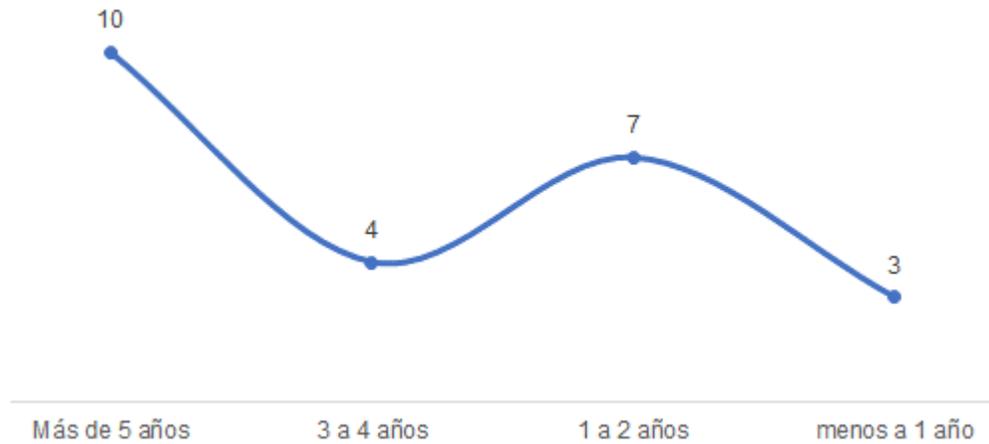
Los estudios realizados en la investigación abarcan dos aspectos, los cuales se describen a continuación:

- a. Estudio cuantitativo, para lo cual se desarrolló la encuesta, comprendida en dos secciones, la primera consta de 5 preguntas con la finalidad de obtener información general de cada uno de los colaboradores, posteriormente en la segunda sección se abordan aspectos específicos relacionados al trabajo, condiciones, ambiente y otros factores importantes de dimensionar, a través de 25 preguntas, con opción de respuestas de selección múltiple y abiertas.
- b. Estudio cualitativo, en este aspecto fue utilizada la técnica de entrevista a profundidad, semiestructurada con 20 preguntas con opción a respuestas cerradas y libres, desarrollando una entrevista con el Gerente General de la empresa SECOGUA

A continuación, se presenta cada pregunta con su análisis y la representación gráfica de las respuestas

### Figura 1

*¿Tiempo de pertenecer a la empresa?*

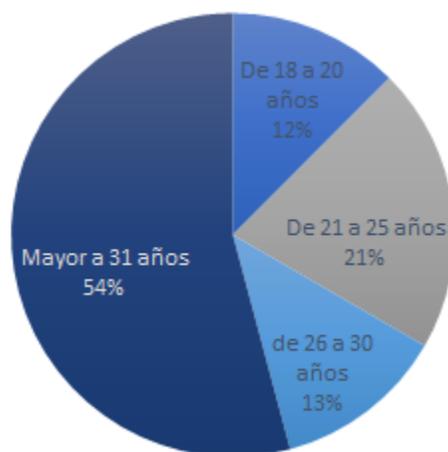


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

En base a la información recopilada es posible observar que hay una cantidad de personas con una estabilidad laboral interesante, sin embargo, el mayor porcentaje de colaboradores se concentra en aquellos que tienen menos de cuatro años de pertenecer a la empresa, se observa a tres de ellos que recientemente se incorporaron.

## Figura 2

*Indique el rango de edad en el que se encuentra:*

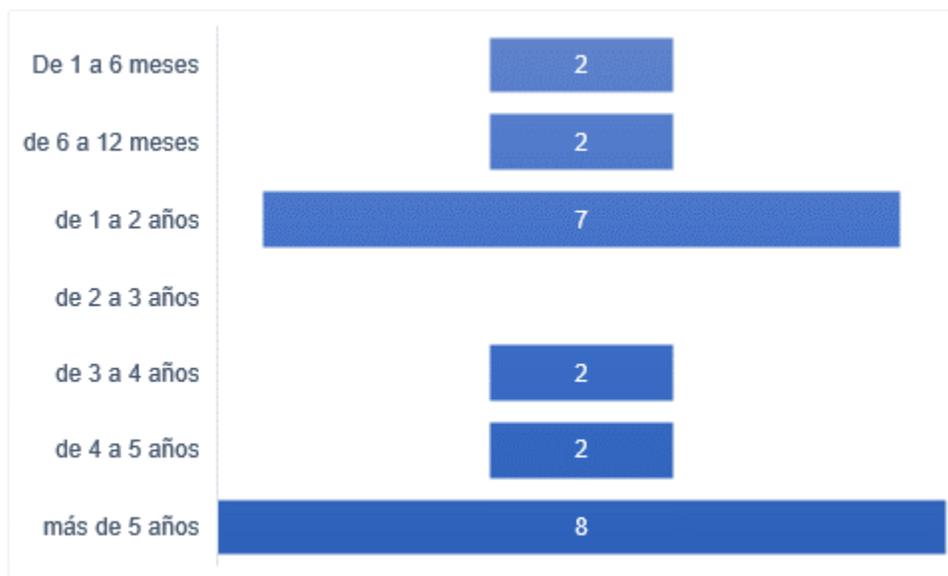


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Se logró determinar que existe una segmentación de grupos por edad distribuidos homogéneamente en colaboradores entre los 18 y 20 años de edad y en el rango de 26 a 30 años de edad, que en promedio tiene el 12.5% del total, entre 21 a 25 años está representado por el 21% y el grupo más grande en proporciones está conformado por colaboradores que tienen más de 30 años de edad. Es importante indicar que existe una relación directa entre la edad y el tiempo de pertenecer a la empresa, colaboradores con más de 31 años de edad tienen en promedio 10 años de pertenecer a la empresa; lo que genera beneficio para la empresa por el hecho que son personas que han identificado a la empresa como un lugar que transmite estabilidad laboral e inclusión a aquellas personas que superan el umbral de los 30 años de edad.

**Figura 3**

*¿Cuántos años tiene de estar en el puesto de trabajo actual?*

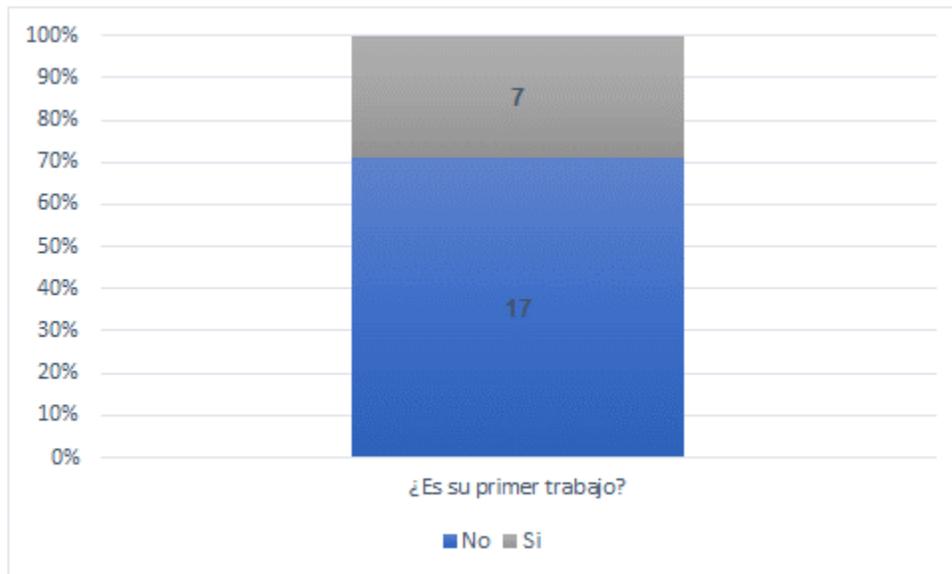


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

En relación al tiempo de ocupar el puesto de trabajo actual, existe una composición de un 50% aproximadamente entre colaboradores con experiencia considerable, basados en el tiempo de ocupar el puesto, mismo porcentaje con colaboradores que no tienen más de 2 años de ocupar el puesto, por lo que existe un balance entre la cantidad de colaboradores con y sin experiencia en función del tiempo que han permanecido en el mismo puesto de trabajo, lo cual se traduce a equilibrio y una mezcla adecuada entre el personal con experiencia y en proceso de desarrollo.

## Figura 4

*¿Es su primer trabajo?*



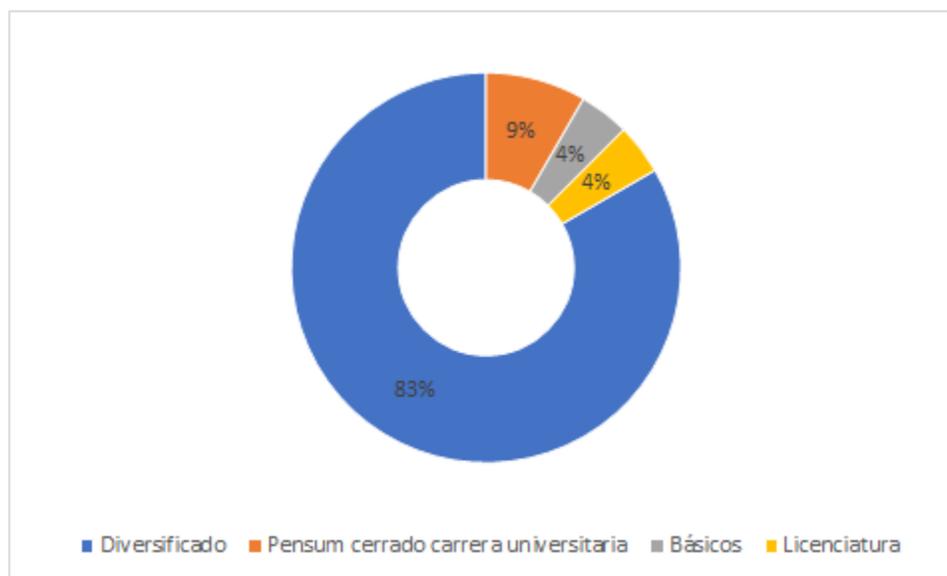
Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Se observa que el 70% de los colaboradores han ejecutado labores en otras empresas, desarrollando la experiencia al ocupar puestos en diferentes entornos y culturas organizacionales, existe un 30% de colaboradores que manifiestan es la primera experiencia laboral, para el segundo grupo fue posible determinar que el tiempo de ocupar el puesto actual es de 2 años aproximadamente. En la misma pregunta, al grupo de colaboradores que manifestaron haber trabajado con anterioridad, se les pidió indicaran cuantos trabajos previamente obtuvieron, en este sentido el 76% han tenido en promedio 2.1 trabajos, mientras que el resto manifestaron 5 trabajos previamente.

Es importante prestar atención a esta información al determinar que la mayoría ha logrado evidencia otras prácticas de gestión del talento humano y en consecuencia hacer una comparativa de las actividades y acciones que implementa la empresa objeto de estudio y que estas no cubran las expectativas de los colaboradores basados en experiencias previas.

## Figura 5

¿Cuál es su nivel de escolaridad?



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

En relación al nivel de escolaridad es evidente que la mayoría de colaboradores poseen estudios a nivel diversificado, es interesante observar que existen personas con estudios universitarios, dos de ellos obtuvieron cierre de pensum y una persona posee título a nivel de licenciatura, lo cual permite determinar que la mayoría de colaboradores poseen estudios que los hacen aptos para ocupar posiciones operativas o administrativas, desde otra perspectiva, los directivos no tendrán presión de implementar planes de carrera, al identificar que el perfil académico de los colaboradores es de nivel medio.

### 4.2 Presentación e Interpretación de Resultados Específicos

Los datos que se dan a conocer en este apartado están relacionados a las preguntas realizadas a colaboradores de la empresa objeto de estudio, las cuales tienen un enfoque hacia factores internos y externos que son valorados o identificados como influyentes en la decisión del empleado al considerar la continuidad laboral en la empresa o buscar otras alternativas.

**Tabla 2.**

¿De los siguientes enunciados, a su criterio cuales son los más importantes y deben estar de manifiesto en una empresa?

Enumere cada uno de ellos de forma descendente, utilizando la siguiente escala: (1 más importante ---- 9 menos importante) no deje espacios sin enumerar

No.	Respuestas:
1	1. Estabilidad 2. Reconocimiento al esfuerzo 3. Premios 4. Ambiente agradable 5. Bonos por productividad 6. Crecimiento dentro de la empresa 7. Trabajar en un lugar reconocido 8. Horario laboral 9. Remuneración económica
2	1. Remuneración económica 2. Reconocimiento al esfuerzo 3. Bonos por productividad 4. Estabilidad 5. Trabajar en un lugar reconocido 6. Horario laboral 7. Premios 8. Ambiente agradable 9. Crecimiento dentro de la empresa
3	1. Ambiente agradable 2. Crecimiento dentro de la empresa 3. Horario laboral 4. Estabilidad 5. Remuneración económica 6. Trabajar en un lugar reconocido 7. Reconocimiento al esfuerzo 8. Premios 9. Bonos por productividad
4	1. Remuneración económica 2. Reconocimiento al esfuerzo 3. premios 4. Bonos por productividad 5. Estabilidad 6. Crecimiento dentro de la empresa 7. Ambiente agradale 8. Trabajar en un lugar reconocido 9. Horario laboral
5	1. Estabilidad 2. Horario laboral 3. Remuneración económica 4. Crecimiento dentro de la empresa 5. Ambiente agradable 6. Bonos por productividad 7. Reconocimiento del esfuerzo 8. Trabajar en un lugar reconocido 9. Premios

6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración económica</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Reconocimiento del esfuerzo</li> <li>5. Bonos por productividad</li> <li>6. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>7. Premios</li> <li>8. Ambiente agradable</li> <li>9. Horario Laboral</li> </ol>
7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración económica</li> <li>2. Ambiente agradable</li> <li>3. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Estabilidad</li> <li>8. Horario Laboral</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad</li> <li>2. Ambiente agradable</li> <li>3. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Premios</li> <li>6. Remuneración económica</li> <li>7. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>8. Horario Laboral</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Bonos por productividad</li> <li>4. Ambiente agradable</li> <li>5. Horario Laboral</li> <li>6. Remuneración económica</li> <li>7. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>8. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>9. Premios</li> </ol>
10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración económica</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>4. Premios</li> <li>5. Ambiente agradable</li> <li>6. Bonos por productividad</li> <li>7. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>8. Horario laboral</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>2. Remuneración económica</li> <li>3. Estabilidad</li> <li>4. Horario laboral</li> <li>5. Bonos de productividad</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>8. Ambiente agradable</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Remuneración económica</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>8. Horario laboral</li> <li>9. Ambiente agradable</li> </ol>

13	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario laboral</li> <li>2. estabilidad</li> <li>3. Ambiente agradable</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Remuneración económica</li> <li>6. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>7. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>8. Premios</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad</li> <li>2. Remuneración económica</li> <li>3. Ambiente agradable</li> <li>4. Reconocimiento del esfuerzo</li> <li>5. Bonos por productividad</li> <li>6. Horario laboral</li> <li>7. Premios</li> <li>8. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>9 Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>2. Ambiente agradable</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Estabilidad</li> <li>5. Horario laboral</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Bonos por productividad</li> <li>8. Remuneración económica</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
16	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración económica</li> <li>2. Bonos por productividad</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Estabilidad</li> <li>5. Premios</li> <li>6. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>7. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>8. Ambiente agradable</li> <li>9. Horario laboral</li> </ol>
17	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Horario Laboral</li> <li>5. Remuneración económica</li> <li>6. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>7. Ambiente agradable</li> <li>8. Bonos por productividad</li> <li>9. Premios</li> </ol>
18	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>2. Bonos por productividad</li> <li>3. Ambiente agradable</li> <li>4. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>5. Premios</li> <li>6. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>7. Estabilidad</li> <li>8. Remuneración económica</li> <li>9. Horario laboral</li> </ol>
19	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonos por productividad</li> <li>2. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>3. Horario Laboral</li> <li>4. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>5. Estabilidad</li> <li>6. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>7. Premios</li> <li>8. Remuneración económica</li> <li>9. Ambiente agradable</li> </ol>

20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente agradable</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Horario laboral</li> <li>8. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>9. Remuneración económica</li> </ol>
21	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonos por productividad</li> <li>2. Premios</li> <li>3. Remuneración económica</li> <li>4. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>5. Ambiente agradable</li> <li>6. Horario laboral</li> <li>7. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>8. Estabilidad</li> <li>9. Reconocimiento al esfuerzo</li> </ol>
22	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad</li> <li>2. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>3. Remuneración económica</li> <li>4. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>5. Ambiente agradable</li> <li>6. Horario Laboral</li> <li>7. Bonos por productividad</li> <li>8. Premios</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
23	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>2. Estabilidad</li> <li>3. Horario Laboral</li> <li>4. Bonos pro productividad</li> <li>5. Remuneración económica</li> <li>6. Reconocimiento del esfuerzo</li> <li>7. Premios</li> <li>8. Ambiente agradable</li> <li>9. Trabajar en un lugar reconocido</li> </ol>
24	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración Económica</li> <li>2. Reconocimiento al esfuerzo</li> <li>3. Crecimiento dentro de la empresa</li> <li>4. Bonos por productividad</li> <li>5. Ambiente agradable</li> <li>6. Premios</li> <li>7. Estabilidad</li> <li>8. Trabajar en un lugar reconocido</li> <li>9. Horario Laboral</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

En los datos obtenidos luego de realizar la interpretación de los resultados, utilizando la técnica de conteo en función de las prioridades identificadas por cada uno de los colaboradores, fue posible determinar que existen factores que son más valorados que otros, de igual forma dentro de los 9 factores evaluados la media arroja datos interesantes, concluyendo que el factor que más valoran los colaboradores es la remuneración económica, seguido de la estabilidad laboral, lo cual fue detectado por la frecuencia de las anotaciones realizadas ante la pregunta planteada, ambos factores representan un 50% de los factores enumerados.

Al determinar los factores que se sitúan en el centro figura como un factor clave la remuneración económica, acompañada por el factor de ambiente agradable, ambos representan el 41.66% del total, seguido de bonos, premios y horario laboral, que en conjunto ocupan un 37.5% del total de factores.

El análisis y resultados obtenidos determina que los factores que son menos valorados o demanda menos importancia a los colaboradores de la organización se refiere a trabajar en un lugar reconocido.

### Tabla 3.

*A continuación, coloque en orden de importancia tres de los nueve enunciados del numeral anterior, que a su consideración tienen mayor valor o relevancia:*

No.	2. A continuación, coloque en orden de importancia tres de los nueve enunciados del numeral anterior, que a su consideración tienen mayor valor o relevancia:
1	a. Estabilidad laboral b. Reconocimiento al esfuerzo c. Premios
2	a. Crecimiento dentro de la empresa b. Remuneración económica c. Reconocimiento al esfuerzo
3	a. Reconocimiento al esfuerzo b. Estabilidad laboral c. Reconocimiento al esfuerzo
4	a. Remuneración Económica b. Reconocimiento al esfuerzo c. Estabilidad laboral
5	a. Estabilidad laboral b. Horario laboral c. Remuneración económica
6	a. Remuneración económica b. Estabilidad laboral c. Reconocimiento al esfuerzo
7	a. Remuneración económica b. Ambiente laboral c. Reconocimiento al esfuerzo
8	a. Estabilidad laboral b. Ambiente agradable c. Reconocimiento al esfuerzo
9	a. Reconocimiento al esfuerzo b. Estabilidad laboral c. Bonos por productividad
10	a. Remuneración económica b. Estabilidad laboral c. Reconocimiento al esfuerzo
11	a. Bonos por productividad b. Crecimiento c. Estabilidad laboral

12	a. Estabilidad laboral b. Crecimiento de la empresa c. Ambiente agradable
13	a. Horario laboral b. Estabilidad laboral c. Bonos por productividad
14	a. Estabilidad laboral b. Remuneración económica c. Ambiente agradable
15	a. Reconocimiento al esfuerzo b. Ambiente agradable c. Crecimiento en la empresa
16	a. Remuneración Económica b. Bonos por productividad c. Estabilidad laboral
17	a. Estabilidad laboral b. Horario laboral c. Reconocimiento al esfuerzo
18	a. Que reconozcan nuestro trabajo b. Ser más considerados c. Que sean iguales con todos
19	a. Reconocimiento al esfuerzo b. Bonos por productividad c. Ambiente agradable
20	a. Ambiente agradable b. Estabilidad laboral c. Crecimiento
21	a. Bonos por productividad b. Premios c. Remuneración económica
22	a. Estabilidad laboral b. Crecimiento dentro de la empresa c. Remuneración económica
23	a. Crecimiento dentro de la empresa b. Estabilidad laboral c. Horario laboral
24	a. Remuneración Económica b. Reconocimiento al esfuerzo c. Crecimiento dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Para el análisis de la información fue realizado el conteo de los factores con mayor frecuencia en las respuestas proporcionadas por los colaboradores, tomando en cuenta que son tres factores y un total de 24 colaboradores, el total de incidencias a obtener es de 74, con el objetivo de tener una representación gráfica fue elaborado el cuadro a continuación:

**Tabla 4.**

*Frecuencia de los factores con mayor importancia para los colaboradores de la empresa*

<b>Factor</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Estabilidad laboral	7	7	3	17	24%
Reconocimiento al esfuerzo	5	3	7	15	21%
Remuneración económica	6	2	3	11	15%
Crecimiento dentro de la empresa	2	3	3	8	11%
Excelente ambiente laboral	1	3	3	7	10%
Bonos por productividad	2	2	2	6	8%
Horario laboral	1	2	1	4	6%
Premios	0	1	1	2	3%
Ser más considerados	0	1	0	1	1%
Que sean iguales con todos	0	0	1	1	1%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Con los datos obtenidos y ordenados fue posible validar que los colaboradores identifican tres factores que sobre salen al resto, identifican como el principal factor la estabilidad laboral, como aspecto número dos en el orden de la proporción generada se encuentra el reconocimiento al esfuerzo con una participación del 21% y finalmente el tercer factor como uno de los de mayor relevancia se encuentra la remuneración económica con un 15%, las sumas de las proporciones cubren un 60% del total de los factores identificados como los de mayor importancia para los colaboradores de la empresa.

Es posible concluir que los factores que originarían una teórica salida de la organización por parte de los colaboradores podrían estar originado por el factor económico, al considerar que es uno de los principales, así mismo, el factor de reconocimiento al esfuerzo y finalmente la estabilidad laboral, indistintamente al orden en que evidencien la presencia de dichos aspectos en la empresa.

**Figura 6**

*¿Considera que el trabajo que realiza es bien remunerado?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Es posible observar que los colaboradores identifican que no perciben una remuneración económica acorde a las actividades laborales, una minoría determina estar de acuerdo con la asignación económica para la ejecución de las funciones relacionadas al puesto; lo cual repercute en la aceptación de los colaboradores con este aspecto relevante que significaría la decisión de los colaboradores a continuar en la empresa o buscar otras alternativas que puedan cubrir las necesidades salariales del recurso humano. El análisis de los datos es factible considerar que no están conformes con el salario que reciben.

**Figura 7**

*¿Considera que los excelentes resultados son reconocidos por la empresa?*

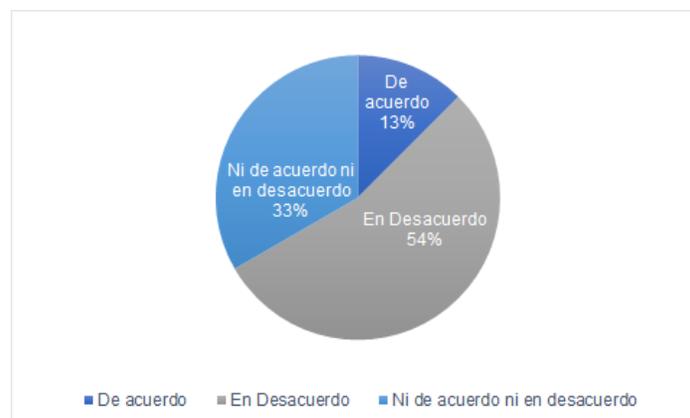


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Con relación a los datos obtenidos se valida que existe una proporción similar entre los colaboradores que indican recibir reconocimientos por la empresa al momento de alcanzar excelentes resultados, aspecto que los empleados valoran y es sumativo para incentivar al esfuerzo y empeño en la ejecución de funciones, la ausencia de este factor influye negativamente en la organización al propiciar el escenario para la toma de decisión de los miembros de equipos de iniciar un proceso de reclutamiento en otra entidad del mismo rol de la entidad.

### Figura 8

*¿Considera que los bonos por productividad y/o cumplimiento de metas se equiparan con el de otras empresas?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Los datos obtenidos demuestran que la mayoría de colaboradores manifiestan no estar de acuerdo con los bonos por productividad que reciben ante el cumplimiento de metas, identifican que no se equiparan con los montos asignados en otras empresas dedicadas a la recuperación de cartera en mora, situación que no ayuda a la organización en retener al talento humano con el que cuenta en la actualidad, traduciéndose a una consideración real por parte de los colaboradores a renunciar de la empresa.

### Figura 9

*¿Considera que en el área de trabajo se percibe un excelente ambiente laboral?*

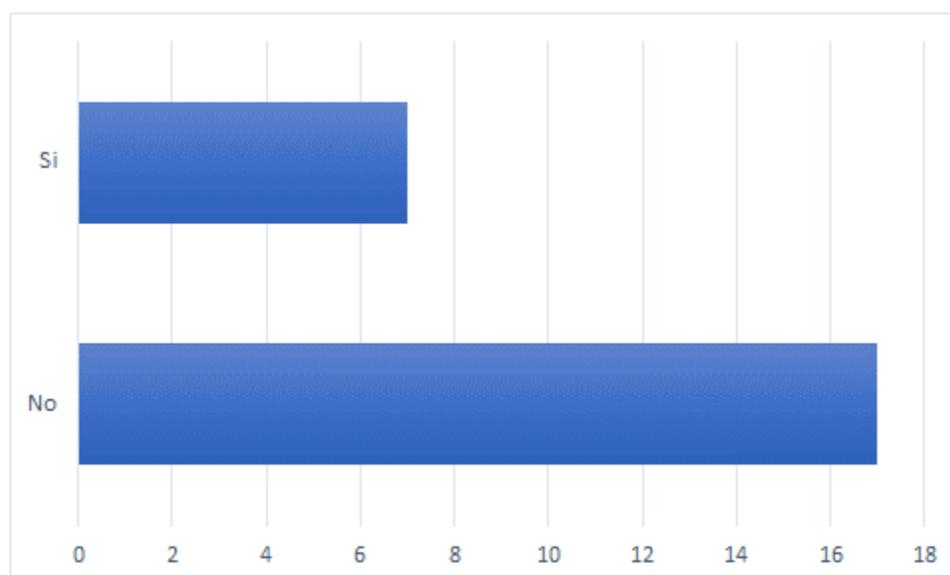


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Es posible observar que la mayoría de colaboradores consideran estar de acuerdo en percibir un excelente ambiente laboral, le sigue una proporción mínima que está en desacuerdo en la percepción que tienen de un excelente ambiente laboral, el hecho que una cantidad alta de colaboradores tenga la percepción positiva es un aspecto positivo para la organización, tomando en cuenta que el ambiente laboral es un factor valorado en la toma de decisión de continuar trabajando en aquellas instituciones que propician sanos y adecuados ambientes en el trabajo, lo cual contribuye en el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

### Figura 10

*¿En la empresa existen oportunidades de ascenso o mejoras salariales?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Relacionado a oportunidades de ascenso o mejoras salariales, existe una tendencia muy marcada, la mayoría de los colaboradores identifican que no existen oportunidades de ascenso o mejoras, lo cual determina que la organización debe hacer del conocimiento de los colaboradores que las líneas jerárquicas y la estructura actual de la empresa no permite el crecimiento vertical y ante una eventual posibilidad se tomará en cuenta a aquellos colaboradores que tienen un apego al perfil a puestos de liderazgo.

### Figura 11

*¿Qué tan importante es para usted la estabilidad laboral?*

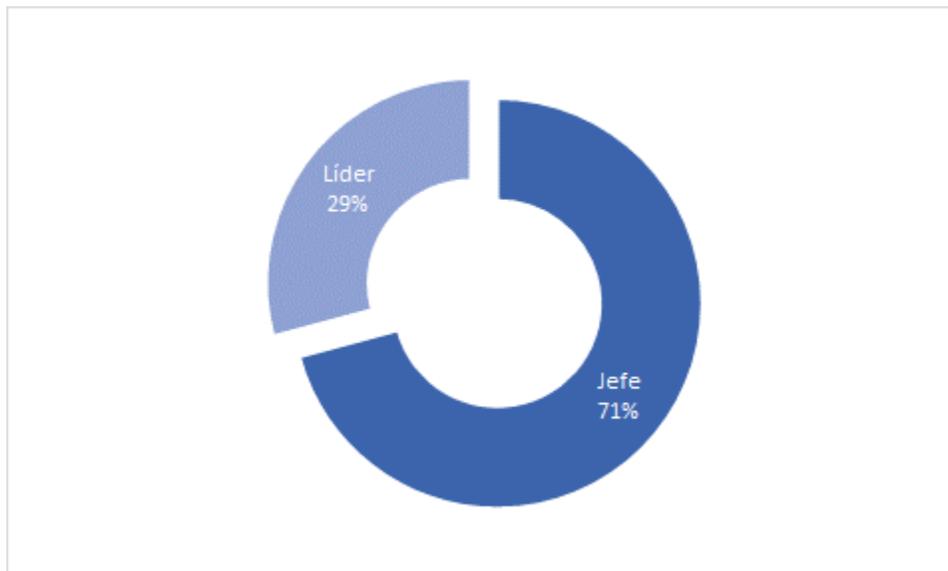


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Es posible indicar que relacionado a la estabilidad laboral es un factor que la mayoría de personas valoran y en este sentido los colaboradores de la empresa Servicios y Cobros de Guatemala indican que es relevante la estabilidad para emplearse en un trabajo.

### Figura 12

*¿Considera a su superior inmediato como un líder o como un jefe?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022}

Fue posible constatar que los colaboradores identifican a los encargados de equipos con

la figura de jefes, quienes se circunscriben a dar instrucciones y órdenes, identificando la ausencia de la figura de un líder nato en la administración e interacción con los subalternos, acción que podría influir levemente en la gestión y trabajo en equipo desarrollado por los equipos y sus líderes.

### Figura 13

*¿Existe apertura al diálogo y la comunicación efectiva con su superior inmediato?*

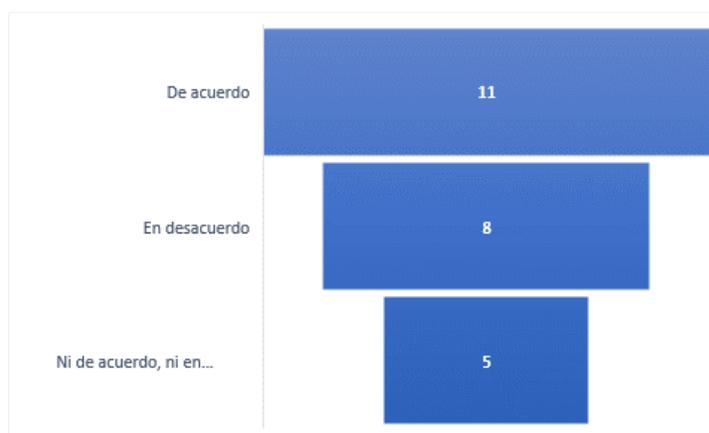


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

En el factor de apertura al diálogo y comunicación efectiva es notorio que la mayoría manifiesta que existe una excelente apertura para dialogar y consensuar aspectos relacionados a la interacción laboral, es un aspecto positivo al identificar anuencia por parte de los supervisores en encausar a una sana comunicación y escucha empática hacia los colaboradores.

**Figura 14**

*¿Ante alguna situación de urgencia, en la cual deba ausentarse de su trabajo, ha observado flexibilidad y ha obtenido apoyo?*

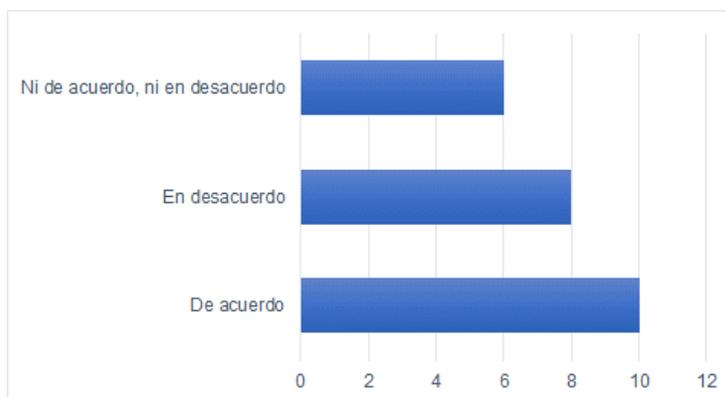


Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Con relación a concesiones especiales por eventualidades por parte de los superiores, los colaboradores manifiestan y coinciden en su mayoría la existencia del factor flexibilidad, quienes valoran que les otorguen permiso para ausentarse parcial o totalmente de labores y puedan atender asuntos personales, esto se traduce a identificar a una empresa que se preocupa por sus colaboradores, generando empatía ante eventos que demandan la atención y tiempo necesario para la resolución de cualquier tipo de gestión.

### Figura 15

*¿Recibe retroalimentación por parte de su superior inmediato, respecto a la buena o mala ejecución de las atribuciones asignadas?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

De los 24 colaboradores encuestados sobre el factor de retroalimentación sobre la buena o mala ejecución de las tareas ejecutadas, no existe una tendencia marcada, está distribuido, con 6 personas que se muestran neutrales ante la pregunta, al estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo 8 colaboradores indican estar en desacuerdo al no evidenciar el proceso de feedback, en tanto que 10 de ellos indicaron estar de acuerdo al manifestar que evidencian el proceso. Por lo que es posible determinar que, si existe retroalimentación por parte del superior inmediato, lo cual permite reorientar a colaboradores que demuestren una brecha en cuanto al cumplimiento de atribuciones, lo cual propicia un escenario de transparencia y objetividad en los equipos de trabajo.

### Tabla 5.

*¿Al presentársele una oportunidad de trabajo en otra empresa, que factores tomaría en cuenta que apoyarían su decisión de renunciar a la empresa?*

No.	Respuestas
1	i. En blanco ii. En blanco iii. En blanco

2	i. Ambiente laboral ii. Oportunidad económica iii. Crecimiento dentro de la empresa
3	i. Crecimiento dentro de la empresa ii. Mejor salario y prestaciones iii. Horario laboral
4	i. Estabilidad laboral ii. Remuneración Económica iii. Crecimiento laboral
5	i. Estabilidad ii. Ambiente iii. Salario
6	i. Estabilidad ii. Prestaciones de ley iii. Horario de trabajo
7	i. Salario ii. Prestaciones de ley iii. Pago de bonos por productividad
8	i. Pretensión salarial ii. Ambiente laboral iii. Flexibilidad de horarios
9	i. Remuneración económica ii. Estabilidad iii. En blanco
10	i. Remuneración económica ii. Prestaciones laborales iii. En blanco
11	i. Remuneración ii. Estabilidad iii. Crecimiento
12	i. Salario ii. Ambiente iii. Ascenso
13	i. Estabilidad laboral ii. Horario laboral iii. Salario
14	i. Salario ii. Prestaciones iii. Crecimiento dentro de la empresa

15	i. Salario ii. Ambiente laboral iii. En blanco
16	i. Salario ii. Horario laboral iii. Ambiente laboral
17	i. Mejorar los salarios ii. Oportunidades de ascenso iii. En blanco
18	i. Pago de prestaciones ii. Crecimiento laboral iii. Superación del personal
19	i. Salario ii. Prestaciones laborales iii. Bonos
20	i. Mejor salario ii. Horarios flexibles iii. En blanco
21	i. Estabilidad laboral ii. Bonificaciones iii. En blanco
22	i. Salario ii. Estabilidad laboral iii. Ambiente laboral
23	i. Tener prestaciones ii. Vacaciones iii. En blanco
24	i. Mejora salarial ii. Mejor ambiente laboral iii. En blanco

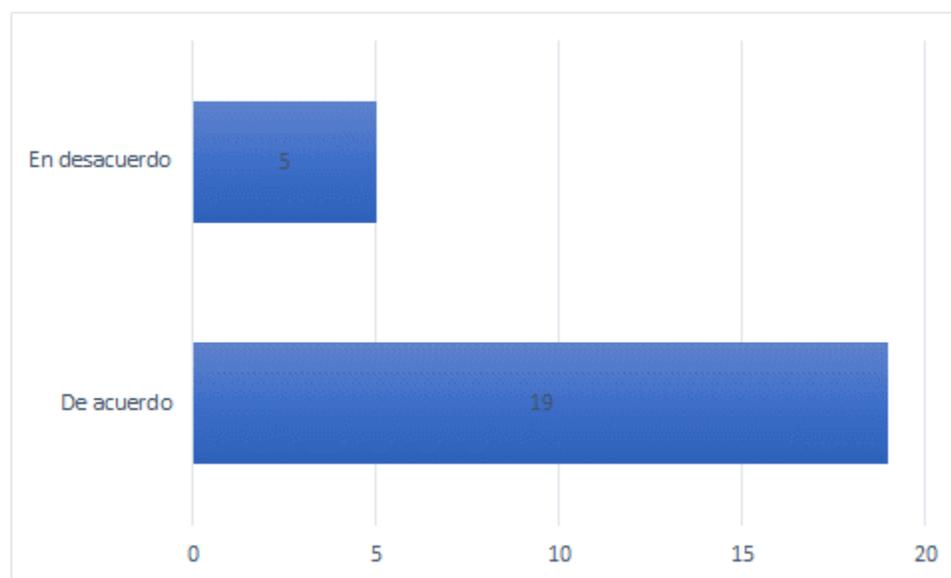
Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

La información permite identificar que los colaboradores mantienen la tendencia en relación a factores prioritarios en la toma de decisión al aplicar a un puesto laboral, es evidente que prevalece el salario, la estabilidad económica, oportunidad de crecimiento, entre otros, es necesario indicar que se observa dentro de los aspectos relevantes lo relacionado a prestaciones de ley. Lo cual es un aspecto negativo para la organización por el hecho que los colaboradores evidencian la ausencia de beneficios que la propia

naturaleza de pertenecer al sector de relación de dependencia, aspecto que está regulado por las leyes que rigen la actividad laboral, así como la relación entre patrono y empleador.

### Figura 16

*¿Si por alguna razón deja de trabajar para esta empresa, estaría de acuerdo en sugerirle a un familiar o amigo trabajar en dicha organización?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Datos proporcionados por los colaboradores sugieren estar fidelizados con la empresa, y es un dato elevado, al manifestar que estarían de acuerdo en recomendar a la organización a familiares y amigos para el desarrollo de actividades laborales dentro de ella, 5 personas indicaron estar en desacuerdo y 19 indicaron estar de acuerdo en generar referencias positivas; aspecto que suma a la actividad que la empresa realiza, ya que en términos generales el colaborador manifiesta estar de acuerdo en que personas cercanas puedan ingresar a la empresa.

**Tabla 6.**

*¿Si le dieran la oportunidad de implementar acciones con el objetivo de mejorar la satisfacción en el trabajo, cuales serian y por qué?*

No.	Respuestas
1	Tener un poco más de comunicación ¿Por qué? No existe la comunicación
2	Tener prestaciones ¿Por qué? Por qué en momentos de enfermedad tendrían un apoyo para poder asistir al IGSS sin tener que gastar más de un sueldo
3	Salir a notificar ¿Por qué? Como encargado del préstamo indagarla con veamos si conocen al deudor
4	Que no tengan familiares en la empresa ¿Por qué? No se les puede exigir que cumplan con el trabajo, hacen lo que quieren cuando no están los jefes
5	Prestaciones ¿Por qué? Por beneficios del colaborador
6	Prestaciones laborales ¿Por qué? No tenemos
7	Pago de prestaciones. ¿Por qué? Ya que no contamos con este beneficio
8	Pago de prestaciones ¿Por qué? Porque es un incentivo al personal
9	Pago de prestaciones ¿Por qué? No contamos con ese beneficio
10	Motivar al gestor para que mejore ¿Por qué? Porque hace falta un jefe que nos motive a seguir recuperando
11	Motivación, premios, bonos ¿Por qué? un personal motivado y produce más
12	Mejores Prestaciones ¿Por qué? En blanco
13	Mejorar el internet ¿Por qué? Por qué a veces el internet es muy lento y por lo mismo no se puede realizar rápido el trabajo
14	Igualdad ¿Por qué? En la empresa hay mucho del famoso hoy cuello.

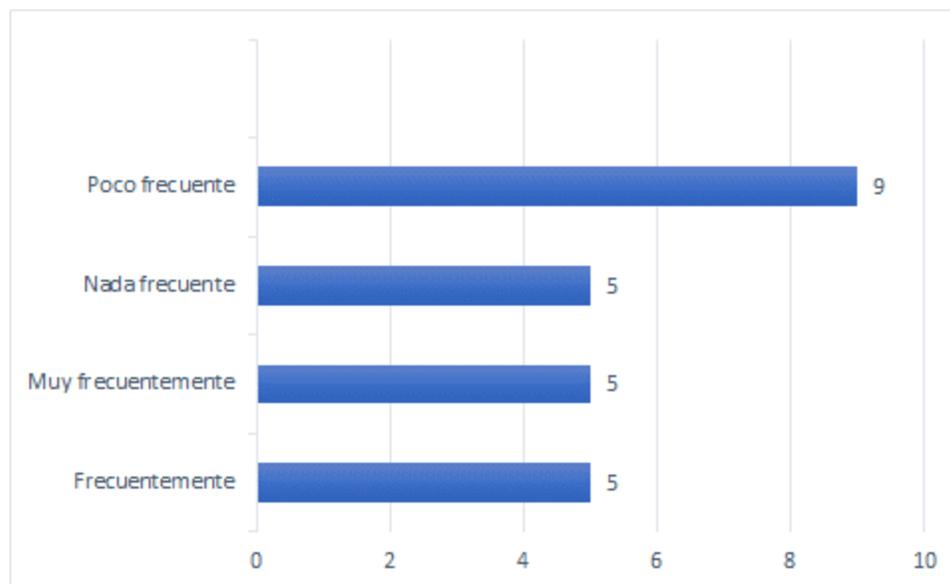
15	Flexibilidad de horario ¿Por qué? Ser un poco más flexible en cuanto permisos y horarios en cuanto a emergencias laborales y personales
16	Estar en planilla ¿Por qué? Es un de los mejores beneficios para el desarrollo personal
17	El pago de prestaciones ¿Por qué? No cuentan con dicho beneficio y no tiene seguro médico
18	Bonos por tener la mejor recuperación ¿Por qué? Ayudaría a un mayor esfuerzo al trabajar la cartera asignada
19	Bonos de productividad ¿Por qué? Esto Motiva al Personal
20	Bonificaciones ¿Por qué? Creo que merecemos bonificaciones por nuestra productividad en la empresa
21	Bonificación por alcance de metas ¿Por qué? Para beneficio y satisfacción del gestor y motivarlo en la recuperación mensual
22	Aumento salarial ¿Por qué? La empresa genera suficientes ingresos como para pagar por lo menos el mínimo, a todos los empleados y no solo una minoría
23	Aumento de sueldo ¿Por qué? Un trabajo bien pagado rinde mucho más
24	Ambiente laboral ¿Por qué? Ambiente laboral es muy importante ya que ayuda al progreso en la gestión

Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

El análisis de los datos en relación a brindarles la oportunidad de mejorar la satisfacción en el trabajo, los colaboradores tienen claras las acciones que implementarían, las cuales se centran en dos aspectos, el primero de ellos es pago de prestaciones de ley con un 38% de participación, a continuación se identifica con un 17% la bonificación por el alcance de metas, ambos suman un 54% de participación en la coincidencia de acciones a implementar, mencionan el factor motivación, sugieren a un jefe que pueda motivarlos al alcance de metas y el aumento de sueldo, como uno de los aspectos que mejorarían la satisfacción en el trabajo.

### Figura 17

*¿En los últimos tres meses, que tan frecuente ha considerado cambiar de trabajo?*



Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

El análisis de datos relacionado a considerar un cambio de trabajo, los colaboradores indicaron en su mayoría haber pensado poco respecto al salir de la empresa, lo representan 9 colaboradores, se incluye aquellos que no han considerado en lo absoluto cambiar de trabajo, que en total son 5 colaboradores; por el contrario existen 10 colaboradores que frecuentemente y muy frecuentemente han considerado en los últimos tres meses salir de la empresa, este aspecto es el reflejo de lo que ha sucedido en los últimos meses, la intención que los colaboradores tiene de salir y buscar otras opciones de trabajo no ha cambiado, lo cual puede traer consecuencias negativas para los dueños y se relaciona por la percepción de ausencia de algunos factores que son valorados por los colaboradores en la actualidad.

### 4.3 Presentación e Interpretación de Resultados Cualitativos

Con la finalidad de obtener información que permita comparar y contrastar los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, en este sentido se llevó a cabo una entrevista con preguntas estructuradas, las cuales se realizaron al gerente general de la empresa.

Las limitantes identificadas es que la organización no tiene registros históricos de rotación de personal y por ende no aplica ninguna métrica para el cálculo.

El proceso fue realizado de forma cordial, espontánea y objetiva, con una disposición abierta fueron expuestas las preguntas y en la misma línea las respuestas fueron atendidas y consignadas en documento correspondiente mismos que se reflejan a continuación.

**Tabla 7.**

*Entrevista estructurada al gerente general de la empresa*

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántos años tiene la empresa?	16 años
2	¿Cuál es el core business de la empresa?	Es la gestión de cobros, contratación por empresas para gestionar la recuperación de cartera en mora.
3	¿Siempre se ha dedicado a prestar dichos servicios o a incursionado en otros negocios previamente?	Si, únicamente se han dedicado a la recuperación de cartera de clientes en atraso, principalmente en productos financieros, también se han dado servicios a una empresa que se dedica a la venta de ropa.
4	¿Cuál es la estructura de la empresa y cuantas líneas de mando existen?	Gerente General, Gerente Administrativo, 4 supervisores y gestores. Son básicamente 3 líneas de mando.
5	¿En las líneas de mando antes descritas, cual es el proceso utilizado para ascensos o cambios de personal en los puestos de confianza?	Por antigüedad, se analiza la actitud del personal, la puntualidad, que no falten mucho a labores.
6	¿Existe un departamento de Recursos Humanos?	No, existe, solamente una persona apoya con el control de expedientes del personal por alguna llamada de atención y control de entradas y salidas de personal.
7	Describa brevemente el proceso de reclutamiento y selección de personal:	El proceso consiste en obtener recomendaciones de familiares y amigos para incorporarlos a la empresa.
8	¿Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a los puestos de gestores de cobros?	No se han realizado pruebas psicométricas a ningún colaborador.
9	¿Cuál considera que es el mayor reto en la contratación de personal?	El uso del método de referidos les ha generado facilidades para contratar personal, siempre ha utilizado dicha estrategia y aunque en ocasiones ha tenido contratiempos para ocupar una vacante.

10	¿Existe un programa de inducción general y al puesto? Si la pregunta es positiva, por favor describa brevemente el proceso:	No, sin embargo, el superior es quien se encarga de capacitar durante 1 día, luego se incorpora a la par del gestor con más experiencia, quien le transmite el conocimiento, a través de la técnica de sombra, el proceso de inducción tiene una duración de tres días, luego se le asigna cartera para el inicio de la labor de cobranza.
11	¿Cuántos colaboradores son de sexo masculino y cuantos de sexo femenino?	7 hombres y 17 mujeres
12	¿En relación al aspecto económico, cuál es el salario base de un gestor de cobro y gestor domiciliario?	El salario se maneja por bonificación de Q 2,000.00
13	¿Cuál es el valor promedio de las comisiones de un gestor de cobro y gestor domiciliario?	Promedio de Q 1,000.00 a Q 1,500.00
14	¿Las tablas de comisión van en escalas en función del cumplimiento de metas y el nivel de mora en la cartera?	Se aplica un % del total de la recuperación para determinar el pago que cada gestor recibirá. Se asigna una comisión por rangos, entre mayor recuperación más podrán ganar, no tienen tope en comisión.
15	¿Existen programas de reconocimiento? Descríbalos, de ser positiva la respuesta	Si existe, En cartera de tarjeta de crédito se le da un incentivo al primer lugar de recuperación, el cual equivale a Q 500.00, al segundo lugar el premio es de Q 300.00 y Q 200.00 para el tercer lugar, anteriormente se hacía un desayuno mensual con todo el equipo de gestores, pero por temas de presupuesto ya no le dimos continuidad.
16	¿Existe un plan de desarrollo y crecimiento?	Si, se prioriza al personal interno, se toma en cuenta la actitud, compromiso y resultados, se genera al momento que un supervisor deja la plaza vacante.
17	¿Cuál es el horario habitual de labores?	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs. y el último sábado de cada mes de 8:00 a 12:00 hrs.; eventualmente se quedan laborando entre semana hasta las 19:00 hrs., es a requerimiento de sus clientes.
18	¿Existe extra esfuerzo? Si la pregunta es positiva, indique el rango de horario promedio de dicha estrategia:	Si, de 17:00 a 19:00 hrs. en quincena y fin de mes por dos días.
19	¿Existe un proceso definido de feedback a gestores de cobro?	A veces, no siempre se da, solo se genera feedback por parte del gerente general, para casos particulares.
20	¿Se realizan evaluación del desempeño? De ser positiva la respuesta ¿cada cuánto tiempo se realiza?	No, se realiza uno a uno, solo se pide mejorar en algunos aspectos como el cumplimiento de horario laboral.

21	¿Calculan el índice de rotación del personal? Favor indicar el % actual.	No, nunca se ha calculado, sin embargo, recuerda que en el último año han salido 6 personas y han ingresado 8
22	¿Realizan entrevista de salida?	Les hacemos la consulta del motivo de la renuncia, es lo único que se realiza
23	¿Han podido identificar cuál es la razón principal por la cual los colaboradores dejan la organización?	Mejor salario, prestaciones laborales y mejores condiciones de trabajo
24	Desde su perspectiva, que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "En mi organización se percibe un excelente ambiente laboral"	De acuerdo
25	¿Cuál es el tipo de salida de los colaboradores de la empresa?	a. Renuncia 98% b. Despido 2% c. Jubilación 0% d. Defunción 0%
26	¿Han implementado estrategias con la finalidad de retener y fidelizar al mejor talento humano? De ser positiva la respuesta, por favor describirlas e indicar el resultado	Se está analizando ejecutar la estrategia de brindar incentivos en colaboración con los clientes, aún no está definido. Se firmará un contrato de servicios prestados.

Fuente: Elaboración propia con base a datos recopilados mediante la encuesta durante julio 2022

Los datos obtenidos permiten determinar que la empresa cuenta con una trayectoria importante en la prestación de servicios de cobranza, con 16 años es posible indicar que ha logrado permanecer en el mercado por mucho tiempo, el gerente junto a su equipo de trabajo ha propiciado las condiciones apropiadas para mantenerse estable y dar continuidad a los servicios que ofrece, los cuales han sido desarrollados en torno a la gestión de cobro a carteras crediticias, asignadas por entidades bancarias principalmente. La estructura actual de la empresa es básica, tienen definidas tres líneas de mando, la primera les corresponde a los supervisores de equipos, la segunda le corresponde al gerente administrativo, que se encarga de todos los temas operativos y de gestión con el personal, en una escala arriba figura el gerente general y socio mayoritario de la empresa.

Se constató que ante la necesidad de cubrir un puesto de supervisión realizan un proceso de selección basados en comportamiento de los colaboradores, la actitud, la puntualidad y la asistencia a labores; no cuentan con un departamento de recursos humanos, todos los procesos de la administración del recurso humano se hace de manera empírica, se

desarrollan en función de las necesidades que surgen en los colaboradores, cuenta con una colaboradora que apoya en temas administrativos dentro de los cuales se encuentra el control de entradas y salidas. No se identifica un proceso establecido para la selección de personal, no efectúan pruebas psicométricas, la selección e incorporación de nuevo personal, nace con la necesidad de la vacante, efectúan el proceso de atracción por medio de referidos, de familiares y amigos, posteriormente la inducción al puesto la realiza el supervisor, quien proporciona generalidades de la empresa, posteriormente se asigna a un colaborador con experiencia, quien transmite el conocimiento al nuevo colaborador.

En la empresa 17 colaboradores son mujeres y 7 son hombres, en relación al factor económico la información proporcionada por el gerente general determina que no tienen una asignación formal en cuanto al salario base, existe un monto fijo que podría traducirse a salario base de Q 2,000.00 mensuales, y generan comisiones o bonos por cumplimiento de metas, los cuales se sitúan entre Q 1,000.00 y Q 1,500.00 mensuales, las metas se fijan en función del monto de cartera asignada, para lo cual existen rangos de recuperación mínimo y máximo, para determinar el valor de comisión a pagar, está en función del monto de recuperación alcanzado.

En la información fue posible identificar que existe un programa de incentivos, el cual consiste en la entrega de 3 premios económicos para los primeros tres lugares, Q 500.00 para el primer lugar, Q 300.00 para el segundo lugar y Q 200.00 para el tercer lugar, es importante indicar que, a los incentivos indicados previamente, pueden optar únicamente los gestores de la cartera de tarjetas de crédito.

En relación al horario laboral se observa que está dentro de los rangos normales y comunes, desarrollan la actividad de 8:00 a 17:00 horas, en ocasiones cambia o se extiende un par de horas, principalmente para quincena o fin de mes. No existe evaluaciones de desempeño y por ende un proceso de feedback, sin embargo, ante alguna brecha identificada el gerente general procede a efectuar la retroalimentación al colaborador. En la revisión de datos relacionados al rotación de personal, se evidenció

que no aplican la medición, proporcionando únicamente la cantidad de salidas y entradas en el último año, respecto a motivo por el cual los excolaboradores han salido de la empresa indicó que se debe a mejor salario, prestaciones laborales y mejores condiciones de trabajo, se obtuvo información que el 98% de las salidas ha sido por renuncias y un 2% aproximadamente por despido; el gerente considera, que en la empresa existe un excelente ambiente de trabajo, así mismo comentó que existe iniciativas que ayuden a fidelizar al colaborador, la cuales serán desarrolladas en colaboración con uno de sus clientes, sin embargo no está definido y finalmente existe la opción de firmar un contrato entre la empresa y los colaboradores por servicios prestados.

En la sesión de entrevista se identificó que uno de los efectos adversos para la empresa generado por la rotación de personal es la baja recaudación, dado que, ante la ausencia de un colaborador la cartera es redistribuida con el resto de gestores, lo cual representa una baja en la eficiencia y cobertura de cartera de clientes y repercute en la facturación de servicios de aproximadamente Q 14,000.00 mensuales, lo que significa un total anual de Q 84,000.00 al relacionar las 6 bajas de colaboradores anuales en promedio, que determina un índice de rotación del 30% calculado.

### **Análisis de Resultados**

El proceso de rotación de personal es de gran relevancia e interés para la empresa SECOGUA, tomando como base el rol de la empresa es necesario determinar factores que pueden influir en los colaboradores en la toma de decisión de salir de la empresa, como lo indica Quintana (2019) “nótese como en el reclutamiento, la necesidad de personal es constante, lo que obliga a los administradores del talento humano a realizar procesos rápidos ya que tienen la presión de cubrir el 100% de las vacantes” (pág. 9) en consecuencia es necesario realizar un diagnóstico y determinar hallazgos que apoyen en la toma de decisiones para el diseño de acciones que minimicen la salida del personal. La problemática generada por la rotación en la empresa objeto de estudio fue identificada por el gerente general, bajo la premisa que el rol del negocio genera necesidad de cubrir vacantes o de incorporar personal en la empresa con el objetivo de mantener la capacidad instalada intacta y que no represente un inconveniente en la prestación de

servicios y la continuidad del negocio.

Uno de los objetivos del estudio es determinar el nivel de rotación que la empresa posee, en base a información obtenida en la entrevista con el gerente general, se identificó que la empresa no realiza el cálculo de índice de rotación, únicamente tienen el control de entradas y salidas de personal, de esta manera se determina que la empresa tiene un IR del 30%, según datos del último año.

En la definición del segundo objetivo relacionado a identificar factores que originan la rotación del personal, según la información obtenida se determina que la mayoría del personal tiene relativamente poco tiempo de trabajar en la empresa, no superan los 4 años, está representado por el 58% del total, del total de colaboradores un 40% de ellos tienen 4 años o más de permanecer en el mismo puesto de trabajo; en esa línea en relación a la edad del personal el 54% de ellos son personas maduras con más de 31 años de edad y el segundo grupo representativo que totaliza un 21% se encuentra entre los 21 a 25 años de edad; para más del 70% de colaboradores trabajar en la empresa no es la primera experiencia laboral, han desarrollado otras actividades productivas previamente y para ese grupo de personas es importante destacar que el 76% de ellos han tenido en promedio 2 trabajos previamente. Fue posible determinar que la mayoría del personal tiene estudios a nivel diversificado, únicamente dos personas poseen cierre de pensum universitario y un colaborador tiene un título de educación superior a nivel de licenciatura, es necesario acotar que el total de colaboradores está conformado por mujeres y hombres con un 71% y 29% respectivamente.

Al referir datos obtenidos respecto a factores que poseen mayor valor o relevancia en un trabajo para los colaboradores de la empresa SECOGUA, existen datos de interés, el primero de ellos está determinado por la estabilidad laboral, los colaboradores valoran más dicho factor sobre otros, lo cual fue evidenciado con un 24% de frecuencia sobre el resto de factores, el segundo más valorado es el reconocimiento al esfuerzo con un 21% de incidencias y finalmente el factor que ocupa la tercera posición es la remuneración económica con un 15%. Las incidencias observadas sobre los principales factores con

mayor interés o relevancia para los colaboradores de la empresa totalizan un 60% sobre el resto, dentro de los cuales se mencionan en orden descendente, crecimiento dentro de la empresa 11%, excelente ambiente laboral 10%, bonos por productividad 8% y horario laboral 6%, entre otros.

Al ser consultados sobre el factor remuneración económica se determinó que la mayoría de colaboradores identifican dicho factor como uno de los principales motivos por el cual consideran permanecer o retirarse de una empresa, se perciben conformes respecto al salario devengado, únicamente el 33% determinan que están de acuerdo con la asignación económica a cambio de las labores que realiza, es necesario acotar que la información descrita fue posible validar con los datos obtenidos en la entrevista, al determinar que la asignación salarial fija es de Q 2,000.00, el cual se encuentra por debajo del salario mínimo y es a través del bono por cumplimiento de metas que el total devengado supera en promedio un 9.83% el salario mínimo vigente que es de Q 2,959.24. Sin embargo, el bono adicional está sujeto al cumplimiento de metas, es variable y se obtiene en función del esfuerzo del gestor de cobros, aunado a ello, influyen factores externos en el cumplimiento de la meta.

Respecto al factor ambiente laboral la mayoría coincide que es excelente, por el contrario, sobre la misma tendencia, consideran que no existen oportunidades de crecimiento y mejoras salariales, ser una pequeña empresa y contar con una línea de mando por debajo de los gerentes condiciona la intención y deseo de superación, denota un alto grado de dificultad alcanzarlos.

Los resultados obtenidos relacionados al liderazgo y acompañamiento por superiores inmediatos denotan brechas entre la figura de un jefe a un líder, la mayoría coincide que las competencias observadas poseen tendencia hacia una persona que gira ordenes e indicaciones, más no identifican un liderazgo, existe apertura al diálogo, evidencian comunicación afectiva y flexibilidad ante eventos que demandan ausencia a labores de forma parcial o total; respecto a proceso de retroalimentación la mayoría de los colaboradores indican que la reciben por parte del superior inmediato.

Es interesante observar que la mayoría de los colaboradores denotan fidelidad a la empresa, puesto que, posterior a una hipotética salida recomendarían a familiares y amigos trabajar en ella, ante la oportunidad de aplicar a otra empresa a un puesto de trabajo se identifica que valoran la opción al reafirmar la estabilidad laboral, un mejor salario y el pago de prestaciones de ley, a los tres factores antes indicados se agrega el factor de vacaciones, una cantidad considerable indica requerir vacaciones; se valida que los colaboradores requieren con prioridad y tener prestaciones laborales, identifican muchos beneficios dentro de los cuales asocian la oportunidad de asistir a consultas médicas por algún tipo de enfermedad; mantienen la necesidad de una mejora en la bonificación por alcance de metas, lo relacionan con valorar el esfuerzo, motivación en la recuperación de más cuentas entre otros aspectos.

Existe intención dividida por los colaboradores en la intensidad con la cual consideran salir de la empresa, el 58% de ellos no han considerado renunciar a la empresa en los últimos tres meses, sin embargo, existe un grupo equivalente al 42% que han considerado frecuentemente renunciar ante una mejor opción laboral, principalmente, que les permita cubrir las necesidades y propiciar mejores expectativas en relación a los factores que valoran en una organización.

El cumplimiento del tercer objetivo específico fue alcanzado una vez que se determinó el nivel de rotación de colaboradores dentro de la empresa, el cual es de un 30% y los factores que influyen en la decisión de continuar laborando para la organización o salir de ella con el objetivo de pertenecer a una entidad que genere condiciones de trabajo que satisfagan sus necesidades. En consecuencia, fue desarrollada una propuesta con la intención de dar cumplimiento al objetivo antes indicado.

## **Propuesta del Programa para la Disminución de Rotación de Personal**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se desarrolló un programa que incluye guías de aplicación, relacionados al cálculo del pago del salario mínimo, aguinaldo y bono 14, así mismo una guía metodológica para el cálculo de indemnización a los colaboradores que se retiran de la empresa.

Adicionalmente, la propuesta de una guía que permite identificar a los colaboradores que deben ser reconocidos y que recibirán un incentivo económico y no económico por el alcance y cumplimiento de metas, el cual contiene la metodología de aplicación y variables a medir.

Finalmente se propone una política de vacaciones que regirá el objetivo de la mismas, aspectos a considerar, como los criterios, frecuencia y parámetros mínimos de cumplimiento, así como el cronograma de la programación de vacaciones para todo el personal.

### **Incentivos Económicos**

El factor económico es uno de los más valorados por los colaboradores de la empresa, partiendo que no existe una asignación de salario base, es conveniente fijar una asignación salarial de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 278-2021, para lo cual se propone la política del pago de salario y prestaciones laborales, contenido en el anexo V, en esta línea, se propone una guía metodológica para el cálculo de pago de la Bonificación Anual, decreto 42-92 y el Aguinaldo, decreto 76-78, anexo VI.

Adicionalmente, se propone el programa de incentivos económicos, que permitirá disminuir la brecha económica que los colaboradores identifican, para lo cual será necesario hacer uso de la guía para determinar a los colaboradores que deben recibir los incentivos económicos que se proponen, se amplía en anexo III.

### **Superando mis expectativas**

El programa tendrá como objetivo premiar el esfuerzo y la constancia en el alcance de metas, serán observados durante tres meses, los colaboradores que alcancen el primer y segundo lugar de recuperación en dos ocasiones de los tres meses observados, se harán acreedores de una gift card canjeable en supermercados Walmart. Para el primer

lugar la gift card tendrá un monto de Q 500.00, para el segundo lugar se otorgará una gift card de Q 350.00.

Los meses de medición serán los siguientes: enero, febrero y marzo, correspondientes al primer semestre, posteriormente agosto septiembre y octubre, correspondiente al segundo semestre de cada año.

En total la asignación presupuestaria anual para el programa será de Q 1,700.00. Para determinar a los colaboradores que serán premiados se propone el uso de la *Guía para Determinar a Colaboradores a Formar parte del Programa de Reconocimientos e Incentivos REC-INC-GU- 001*, la cual define los lineamientos y pasos para determinar a los ganadores de cada mes.

### **Con Paso Firme**

El programa tiene como objetivo reconocer económicamente la constancia y perseverancia de los colaboradores en la recuperación de cartera y que la ejecución de resultados le permita obtener uno de los tres primeros lugares. La medición se realizará de diciembre de un año al mes de noviembre del siguiente año, el incentivo será entregado al colaborador que haya alcanzado como mínimo el 75% de las ocasiones el podio durante el tiempo de medición, es decir, que al menos por 9 meses no consecutivos haya permanecido en el primer, segundo o tercer lugar de los resultados de recuperación.

El incentivo tendrá un valor de Q 1,000.00, si existe empate, se distribuirá el incentivo entre las personas que logren el % indicado, que a lo sumo podrán ser tres colaboradores. Para determinar al ganador, se deben observar la ejecución histórica de notas obtenidas en base a lo establecido en la *Guía para Determinar a Colaboradores a Formar parte del Programa de Reconocimientos e Incentivos REC-INC-GU- 001*.

## **Política Pago de Nómina y Prestaciones Laborales**

Se propone una política que define y establece el proceso para el pago de nómina y el pago de prestaciones, para lo cual se formuló la *Política Pago de Nómina y Prestaciones Laborales PL-NOM-001*, con la finalidad que los directivos posean un documento de consulta y guía en la correcta aplicación de la normativa laboral vigente del país.

### ***Cálculo Pago de Bonificación Anual y Aguinaldo***

Con la finalidad de promover el pago de prestaciones de ley, se propone una guía que define el procedimiento y cálculo del pago anual de bonificación (bono 14) y Aguinaldo, fue diseñada la *Guía del Cálculo de Pago de la Bonificación Anual y Aguinaldo BAA-GU-001*.

### ***Incentivos no Económicos***

Un aspecto identificado en el análisis de la información es el deseo de obtener un periodo de descanso y que les permita recuperar la energía, salir de la rutina y posteriormente retomar las actividades derivadas del puesto de trabajo que poseen, a través de los siguientes programas: Un día a la vez, El mejor día del año y el Salón de la Fama.

#### **Un día a la Vez**

El programa tiene como objetivo proporcionar al colaborador un día de descanso luego de haber alcanzado la meta establecida; debe cumplir con la premisa de obtener el mayor puntaje establecido en la *Guía para Determinar a Colaboradores a Formar parte del Programa de Reconocimientos e Incentivos REC-INC-GU- 001*, el colaborador se hará acreedor de un día de descanso sin que dicha ausencia afecte el salario fijo establecido. Dispondrá de cualquier día del mes exceptuando los días 14, 15 y 16, así también no podrá optar a gozar del descanso del 25 al 30 o 31 de cada mes, según sea.

Lo anterior, con la finalidad de no afectar la operación y los resultados del mes en curso. Para el efecto, deberá de establecer en conjunto con el superior inmediato el día en que tomará el merecido descanso.

## **El Mejor Día del Año**

El objetivo del programa es proporcionar al colaborador un día de descanso por el aniversario de su nacimiento, todos los colaboradores tendrán la oportunidad de ausentarse a labores el día su cumpleaños, toda vez posean 6 meses de pertenecer a la empresa. Para dar cumplimiento, el descanso debe otorgarse en la fecha exacta, exceptuando los escenarios en que el día de aniversario sea sábado o domingo, el cual deberá ser otorgado viernes o lunes respectivamente.

La ausencia no supondrá disminución del pago de salario fijo asignado al colaborador. En el caso que el día de cumpleaños sea el último día hábil del mes, podrá negociarse el cambio, por contravenir los intereses del colaborador y del patrono relacionados a la labor de recuperación y cumplimiento de metas.

## **Salón de la Fama**

El programa consistirá en reconocer el logro de metas y comportamiento observado durante el mes. Se calificarán aspectos cualitativos y cuantitativos del colaborador, para el apartado cualitativo, se evaluará la puntualidad y la asistencia a labores diariamente, en relación a los aspectos cuantitativos, el indicador de medición será el % de alcance en recuperación y mantenimiento, se asignó un peso de 80 puntos. El peso asignado para la puntualidad, asistencia, cumplimiento de llamadas y cobertura de cartera es de 5 puntos para cada uno, la nota es de 20 puntos relativo a la medición cualitativa; 80 puntos en aspectos cuantitativos y 20 puntos para los aspectos cualitativos, para un total de 100 puntos.

El programa definirá a los tres primeros lugares de cada mes, quienes serán reconocidos en una sesión presencial o virtual, en la cual se hará entrega de un diploma en reconocimiento al esfuerzo realizado. Las fotos generadas al momento de la premiación serán publicadas en el mural diseñado para identificar y conocer a colaboradores con las mejores prácticas en materia de cobranza, comportamiento y alcance de resultados de recuperación. Para identificar a los tres primeros lugares de cada cartera, debe ser consultada la *Guía para Determinar a Colaboradores a Formar parte del Programa de*

*Reconocimientos e Incentivos* **REC-INC-GU- 001.**

### **Conclusiones**

- Las causas que originan la rotación en la organización objeto de estudio son de índole interno, derivado a que son propiciadas por la organización al no proveer beneficios mínimos a los colaboradores, lo cual genera aspectos adversos ante la decisión del talento humano en incursionar en otras oportunidades laborales, acciones que se traducen en costos elevados para la organización.
- Los datos obtenidos en relación a la rotación de personal son elevados, al establecer a través de la entrevista con el gerente general el cual consiste en un 30% de índice, tomando en cuenta que se trata de una empresa pequeña con apenas 24 colaboradores el porcentaje es considerado alto y genera implicaciones de índole económica y no transmite estabilidad en el resto del personal.
- El factor principal que originan la rotación en la organización se circunscribe a la remuneración económica, al considerar y constatar que no perciben el valor mínimo salarial en el desarrollo de sus actividades.
- Los colaboradores valoran factores como el reconocimiento al esfuerzo, pago de prestaciones y goce de vacaciones, aspectos que podrían incrementar la decisión de abandonar la empresa y buscar otras oportunidades laborales.
- La empresa es informal, a pesar que tiene 24 colaboradores opera sin cumplir con las normas que regulan y rigen el cumplimiento para todo patrono; no cuenta con contratos de trabajo, no lleva libros de salarios y no paga cuota patronal al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

## Recomendaciones

- Que los funcionarios de la organización comprendan la importancia de generar beneficios mínimos a los colaboradores, quienes prefieren trabajar en una empresa que se caracterice por otorgar excelentes beneficios laborales, aunado a ello es conveniente contar con personas dedicadas a velar por el cumplimiento de los beneficios económicos y no económicos.
- Es conveniente que la organización implemente las acciones planteadas en el programa para reducir la rotación de personal, con la finalidad de generar en los colaboradores confianza y transmitir estabilidad laboral.
- Es oportuno que la empresa realice ajustes económicos operativos en la medida de lo posible, a través de un incremento de precios en el servicio, reducción de costos operativos, no incurrir en gastos innecesarios, para cumplir como mínimo con el pago del salario base vigente.
- Ejecutar el programa propuesto para la disminución de rotación del personal es clave, la cual plantea alternativas disuasivas de los factores que son más relevantes para los colaboradores de la empresa, lo cual propiciara un escenario de menor riesgo de renuncia.
- Es indispensable que la empresa analice y dimensione la necesidad de formalizar la operación y los servicios que ofrece, cumplir con lo establecido en ley en función del rol del negocio de la empresa generará mayores beneficios, credibilidad, confiabilidad ante los clientes, atraerá más oportunidades de negocio y permitirá cumplir con los requisitos necesarios en la evaluación como alternativa de proveedor de servicios de cobranza en otros bancos del sistema.

## Bibliografía

1. Alarcón Jarquin, Y., & Alvarado Suárez, M. (2020). Gestión del Talento Humano: Proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en las organizaciones. Managua.
2. Alles, M. A. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Granica S.A.
3. Amador Sotomayor, A. A. (2017). Administración de Recursos Humanos Su proceso organizacional. Nuevo León, México: Universitaria UANL.
4. Borjas Mayorga, Y. (2016). Análisis de rotación de personal en una organización comercializadora de alimentos. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
5. Bravo Macias, C. C., Hernández Nariño, A., Negrín Sosa, E., & Palacios Zurita, A. (2020). Comportamiento Organizacional con enfoque de sistema de empresas comercializadoras. Revista Venezolana de Gerencia RVG, 900 - 919.
6. Castellón Fabian, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLISAC. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
7. Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2021). La arquitectura estratégica de las organizaciones. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
8. Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., Ortiz Figueroa, S. d., & Jiménez Barbosa, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Revistas científicas javeriana, 19-26.
9. Domínguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A. Medellín: Universidad de Medellín.
10. Guerra Santos, E. C. (2017). Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos de la ciudad de Guatemala. Guatemala: USAC.
11. Guzmán Fernández, C., Aguilar Morales, N., & Martínez Prats, G. (2016). El Análisis Organizacional en México y América Latina. México: REMINEO.
12. Littlewood Zimmerman, H. (2016). Antecedentes de la rotación voluntaria. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 97.

13. Llamas Delgado, S., López Torres, V. G., & Moreno Moreno, L. R. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal - evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 49-61.
  14. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. San Diego California: CENGAGE learning.
  15. Maldonado Bernuy, J. H., Monteza Puelles, H., & Rosales Sepúlveda, D. (2018). El “engagement” y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
  16. Medina Nahle, M. (2016). Impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal. Monterrey, México: Universidad Autonoma de Nuevo León.
  17. Mejía, Z., & Cortes, D. (2018). Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A C.V Bodega Actopan. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 10.
  18. Nolzco Enríquez, G. (2018). *Función Administrativa y recursos organizacionales en percepción del personal de la Red de salud Lima Ciudad*. Perú: Universidad César Vallejo.
  19. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
  20. Román Uribe, J. (2016). Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
  21. Ruiz Andaluz, R., & Piguave Balladares, J. (2021). Propuesta orientada a disminuir el alto índice de rotación del personal que labora en el Municipio de Isidro Ayora, para el desarrollo de estrategias de comunicación e interrelación y programas motivacionales. *SAPienta TECHNOLOGICAL*, 1-17.
  22. Ruiz Quintero, D. (2016). Factores determinantes de la rotación de personal en instructores que trabajan en una academia de artes marciales. Medellín, Colombia.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.

## Anexo I

### Encuesta al Personal de la Empresa SECOGUA



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado



### ENCUESTA SOBRE ROTACIÓN DE PERSONAL

La finalidad de la presente encuesta es evaluar el proceso de rotación de personal en la empresa SECOGUA, dedicada a prestar servicios de cobranza extrajudicial a instituciones financieras del sector bancario. Las respuestas serán utilizadas con fines académicos, la información es de carácter confidencial y no supone inconvenientes con su continuidad laboral.

Por lo antes indicado, solicitamos de su atención y apoyo respondiendo a cada una de las interrogantes de forma objetiva

#### Primera parte (Información General)

**Indicaciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas, seleccione la respuesta que considere es la apropiada.

1. Seleccione el rango que mejor se asemeje al tiempo que tiene de pertenecer a la empresa:
  - a. Menos de 1 año
  - b. 1 a 2 años
  - c. 3 a 4 años
  - d. Más de 5 años
2. Indique el rango de edad en el que se encuentra:
  - a. De 18 a 20 años
  - b. De 21 a 25 años
  - c. De 26 a 30 años
  - d. Mayor a 31 años
3. Cuantos meses tiene de estar en el puesto de trabajo actual:
  - a. \_\_\_\_\_ meses
4. ¿Es su primer trabajo? (Si la respuesta es negativa indicar cuantos trabajos formales ha tenido previamente)
  - a. Si
  - b. No                      Cuantos trabajos ha tenido previamente: \_\_\_\_\_
- 5.Cuál es su nivel de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Básicos
  - c. Diversificado
  - d. Pensum cerrado carrera universitaria
  - e. Licenciatura

- f. Maestría
- g. Doctorado

### Segunda parte (Información específica)

**Indicaciones:** La información obtenida en la presente sección será utilizada con fines académicos y servirá para sugerir planes de acción a los directivos de la empresa, en torno a los hallazgos encontrados, se solicita atender las interrogantes de forma objetiva

1. ¿De los siguientes enunciados, a su criterio cuales son los más importantes y deben estar de manifiesto en una empresa? Enumere cada uno de ellos, utilizando la siguiente escala: 1 más importante ---- 9 menos importante (no deje espacios sin enumerar)
  - a. Reconocimiento al esfuerzo                      No. \_\_\_\_\_
  - b. Premios    No. \_\_\_\_\_
  - c. Bonos por productividad                      No. \_\_\_\_\_
  - d. Ambiente agradable                      No. \_\_\_\_\_
  - e. Remuneración económica                      No. \_\_\_\_\_
  - f. Crecimiento dentro de la empresa      No. \_\_\_\_\_
  - g. Estabilidad    No. \_\_\_\_\_
  - h. Trabajar en un lugar reconocido      No. \_\_\_\_\_
  - i. Horario laboral                                      No. \_\_\_\_\_
  
2. A continuación, coloque en orden de importancia tres de los nueve enunciados del numeral anterior, que a su consideración tienen mayor valor o relevancia:
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  
3. ¿Ha evidenciado dentro de la organización el enunciado escrito en la literal **a.** de la pregunta No. 2?
  - a. Si
  - b. No

4. ¿Ha evidenciado dentro de la organización el enunciado escrito en la literal **b.** de la pregunta No. 2?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Ha evidenciado dentro de la organización el enunciado escrito en la literal **c.** de la pregunta No. 2?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Considera que el trabajo que realiza es bien remunerado?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
7. ¿Considera que los excelentes resultados son reconocidos por la empresa?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
8. ¿Considera que los bonos por productividad y/o cumplimiento de metas se equiparan con el de otras empresas?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
9. ¿Considera que en el área de trabajo se percibe un excelente ambiente laboral?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
10. ¿En la empresa existen oportunidades de ascenso o mejoras salariales?
  - a. Si
  - b. No
11. ¿Qué tan importante es para usted la estabilidad laboral?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco Importante
  - d. Nada importante
12. ¿Considera a su superior inmediato como un líder o como un jefe?
  - a. Líder
  - b. jefe
13. ¿Existe apertura al diálogo y la comunicación efectiva con su superior inmediato?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
14. ¿Ante alguna situación de urgencia, en la cual deba ausentarse de su trabajo, ha observado flexibilidad y ha obtenido apoyo?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo
15. ¿Recibe retroalimentación por parte de su superior inmediato, respecto a la buena o mala ejecución de las atribuciones asignadas?
  - a. De acuerdo
  - b. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - c. En desacuerdo

16. ¿Al presentársele una oportunidad de trabajo en otra empresa, que factores tomaría en cuenta que apoyarían su decisión de renunciar a la empresa?

a. Mencione como mínimo dos factores:

i. \_\_\_\_\_

ii. \_\_\_\_\_

iii. \_\_\_\_\_

17. ¿Si por alguna razón deja de trabajar para esta empresa, estaría de acuerdo en sugerirle a un familiar o amigo trabajar en dicha organización?

a. De acuerdo

c. En desacuerdo

18. ¿Si le dieran la oportunidad de implementar acciones con el objetivo de mejorar la satisfacción en el trabajo, cuales serian y por qué? (mencione 2 mínimo)

a. Primera acción: \_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. Segunda acción: \_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Tercera acción: \_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿En los últimos tres meses, que tan frecuente ha considerado cambiar de trabajo?

a. Muy frecuentemente

c. Poco frecuente

b. Frecuentemente

d. Nada frecuente

20. Por favor, amplíe la razón de su respuesta, en función de la literal marcada:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

## Anexo II

### Entrevista al Gerente General de la Empresa SECOGUA



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado



#### ENTREVISTA SOBRE ROTACIÓN DE PERSONAL

La finalidad de la presente entrevista es evaluar el proceso de rotación de personal en la empresa SECOGUA, dedicada a prestar servicios de cobranza extrajudicial a instituciones financieras del sector bancario. Las respuestas serán utilizadas con fines académicos, la información es de carácter confidencial, los resultados serán entregados a los directivos de la entidad.

1. ¿Cuántos años tiene la empresa?
2. ¿Cuál es el core business de la empresa?
3. ¿Siempre se ha dedicado a prestar dichos servicios o a incursionado en otros negocios previamente?
4. ¿Cuál es la estructura de la empresa y cuantas líneas de mando existen?
5. ¿En las líneas de mando antes descritas, cual es el proceso utilizado para ascensos o cambios de personal en los puestos de confianza?
6. ¿Existe un departamento de Recursos Humanos?

7. Describa brevemente el proceso de reclutamiento y selección de personal:
8. ¿Se realizan pruebas psicométricas a los candidatos a los puestos de gestores de cobros y gestores domiciliarios?
9. ¿Cuál considera que es el mayor reto en la contratación de personal?
10. ¿Existe un programa de inducción general y al puesto? Si la pregunta es positiva, por favor describa brevemente el proceso:
11. ¿Cuántos colaboradores son de sexo masculino y cuantos de sexo femenino?
12. ¿En relación al aspecto económico, cual es el salario base de un gestor de cobro y gestor domiciliario?
13. ¿Cuál es el valor promedio de las comisiones de un gestor de cobro y gestor domiciliario?
14. ¿Las tablas de comisión van en escalas en función del cumplimiento de metas y el nivel de mora en la cartera?

15. ¿Existen programas de reconocimiento? Descríbalos, de ser positiva la respuesta
16. ¿Existe un plan de desarrollo y crecimiento?
17. ¿Cuál es el horario habitual de labores?
18. ¿Existe extra esfuerzo? Si la pregunta es positiva, indique el rango de horario promedio de dicha estrategia:
19. ¿Existe un proceso definido de feedback a gestores de cobro?
20. ¿Se realizan Evaluación del desempeño? De ser positiva la respuesta ¿cada cuánto tiempo se realiza?
21. ¿Calculan el índice de rotación del personal? Favor indicar el % actual.
22. ¿Realizan entrevista de salida?
23. ¿Han podido identificar cuál es la razón principal por la cual los colaboradores dejan la organización?

24. Desde su perspectiva, que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "En mi organización se percibe un excelente ambiente laboral"

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Completamente en desacuerdo

25. ¿Cuál es el tipo de salida de los colaboradores de la empresa?

- a. Renuncia \_\_\_\_\_%
- b. Despido \_\_\_\_\_%
- c. Jubilación \_\_\_\_\_%
- d. Fallecimiento \_\_\_\_\_%

26. ¿Han implementado estrategias con la finalidad de retener y fidelizar del mejor talento humano? De ser positiva la respuesta, por favor describirlas e indicar el resultado

**¡Muchas gracias por su tiempo**

## Anexo III



**REC-INC-GU- 001**

Fecha De aprobación:

27/08/2022

Página: 01/11

Versión 1

## **Guía para Determinar a Colaboradores a Formar parte del Programa de Reconocimientos e Incentivos**

### **1. OBJETIVO**

Es presente documento tiene como finalidad establecer los lineamientos para determinar de forma objetiva, sistemática y cuantitativa a los colaboradores que deben formar parte del programa de reconocimientos, así mismo identificar a aquellos que se harán acreedores de los incentivos económicos y no económicos del programa correspondiente.

### **2. RESPONSABLE**

Gestor de cobro, supervisor de cobro, gerente administrativo, gerente general.

### **3. AMBITO DE APLICACION**

Comprende todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa servicios y cobros de Guatemala

### **4. BENEFICIOS**

Medir de forma cualitativa y cuantitativa la gestión de los colaboradores de la empresa y determinar el “rankig” de gestores que deben ser reconocidos en los programas de incentivos económicos y no económicos por la buena labor realizada.

### **5. PROCEDIMIENTO**

5.1 El supervisor de cartera elabora esta planilla tomando como referencia las notas ingresadas en un Excel llamado “productividad”



# REC-INC-GU- 001

Fecha De aprobación:

27/08/2022

Página: 01/11

Versión 1

5.2 El archivo se compone con 80 puntos de resultados cuantitativos (depende de las variables que apliquen) y con 20 puntos en resultados cualitativos, haciendo un total de 100 puntos.

5.3 El objetivo es identificar a los colaboradores que formarán parte de los programas de reconocimientos e incentivos económicos y no económicos por alcance metas.

## FORMATO OFICIAL

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Instancia actual: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_  
 Usuario: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

### Resultados Cuantitativos

	Noviembre		Octubre		Septiembre		Agosto	
	Nota	Color	Nota	Color	Nota	Color	Nota	Color
Recuperación / PPC	48	V+V	48	V+V	48	V+V	48	V+V
Mantenimiento/ PP	32	V+V	32	V+V	32	V+V	32	V+V
Monitoreo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Resultados Cuantitativos</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>

### Resultados Cualitativos

	Puntuación	Nota	Observaciones
Puntualidad	5		
Asistencia	5		
Cumplimiento llamadas	5		
Cobertura y rotación cartera	5		
<b>Resultados Cuantitativos</b>	<b>20</b>		

Observaciones generales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Compromiso: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### Nota:

Al momento de que un gestor cambia de cartera, el supervisor debe actualizar el formato en función de las métricas correspondientes.



# REC-INC-GU- 001

Fecha De aprobación:  27/08/2022	Página: 01/11	Versión 1
--	---------------	-----------

## 6. NOTAS CUANTITATIVAS

Para la evaluación de Notas Cuantitativas depende de las métricas establecidas por el supervisor de cartera, por lo que la planilla identifica las notas plasmadas en el archivo llamado **Productividad** convirtiendo cada valor en una puntuación de peso.

Las notas generan puntuación de acuerdo a:

- Recuperación de cartera
- Mantenimiento (Si aplica)
- Monitoreo Telefónico (Si aplica)

Las variables cuantitativas tendrán una ponderación de 80 puntos, plasmándose en la nota del mes y tomando en cuenta el historial para cada gestor.



Notas según color	
Verde mas verde	80 pts. 100%
Verde	72 pts. 90%
Amarillo	40 pts. 50%
Rojo	20 pts. 25%

Para completar los otros 20 puntos, el peso se verifica a través de las variables cualitativas.

Notas cualitativas	
Puntualidad	5
Asistencia	5
Cumplimiento	5
Cobertura y Rotacion de cartera	5



# REC-INC-GU- 001

<b>Fecha De aprobación:</b> 27/08/2022	<b>Página: 01/11</b>	<b>Versión 1</b>
---	----------------------	------------------

## 6.1. Pasos para notas cuantitativas

6.1.1 Se abre el archivo de Excel llamado Productividad



6.1.2 Se presiona el botón actualizar en la hoja llamada notas cuantitativas

	A	B	C	D	
1	Nombre	Apellido	Nombre completo	Correo electrónico	Empr
2	Iñigo	Alas		iñigo.alas@correo.com	Empr
3	Ovidio	Briones		ovidio.briones@correo.com	Empr
4	Lázaro	Bas		lázaro.bas@correo.com	Empr
5	Ramón	Bassol		ramón.bassol@correo.com	Empr
6	Zoraida	Cepeda		zoraida.cepeda@correo.com	Empr
7	Xaria	Bas		xaria.bas@correo.com	Empr
8	Xenia	La Banda		xenia.la.banda@correo.com	Empr
9	Carola	Cervantes		carola.cervantes@correo.com	Empr
10	Rita	Murillo		rita.murillo@correo.com	Empr
11	Roxana	Barbier		roxana.barbier@correo.com	Empr
12	Esperanza	Arbelaiz		esperanza.arbelaiz@correo.com	Empr
13	Maximiliano	Heras		maximiliano.heras@correo.com	Empr
14	Quirico	Baldovinos		quirico.baldovinos@correo.com	Empr

6.1.3 Luego se llenan las columnas recuperación y mantenimiento con los porcentajes calificados. Esto siempre en la hoja de notas cuantitativas

Recuperacion	Mantenimiento
100.00%	100.00%
100.00%	100.00%



# REC-INC-GU- 001

Fecha De aprobación:

27/08/2022

Página: 01/11

Versión 1

6.1.4 Posteriormente seleccionar la hoja de nota de monitoreo y se presiona el botón Actualizar.



6.1.5 Luego se llena únicamente la columna de Nota Llamada en porcentajes según calificación evaluada por monitores.

Usuario	Nota Llamada
-----	100.00%
-----	100.00%
-----	100.00%

6.1.6 Luego nos posicionamos en la hoja de usuarios y nos aparecerá la fecha actual en la que se está agregando a información, ya que se encuentra predeterminada. Luego se selecciona el mes de evaluación y se guardan cambios.





# REC-INC-GU- 001

<b>Fecha De aprobación:</b>  27/08/2022	<b>Página: 01/11</b>	<b>Versión 1</b>
---	----------------------	------------------

6.1.7 Ir al archivo de Word vinculado con el Excel llamado plantilla de la cartera asignada y unificar todas las notas según corresponda al producto, para luego enviárselo a los supervisores.

Nombre: _____ Instancia actual: _____	Código: _____ Usuario: _____ Fecha: _____
--	---

	Resultados Cuantitativos							
	Noviembre		Octubre		Septiembre		Agosto	
	Nota	Color	Nota	Color	Nota	Color	Nota	Color
Recuperacion /PPC	48	V+V	48	V+V	48	V+V	48	V+V
Mantenimiento/ PP	32	V+V	32	V+V	32	V+V	32	V+V
Monitoreo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Resultados Cuantitativos</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>	<b>80</b>	<b>V+V</b>

6.1.8 Al finalizar, se realiza el envío al gerente de administrativo y gerente general.

## 7. NOTAS CUALITATIVAS

Posteriormente el supervisor determina la nota para los aspectos cualitativos, y realiza los siguientes pasos:

### 7.1. Gestor:

7.1.1 Para la evaluación de notas cualitativas depende de las métricas establecidas por políticas autorizadas y el análisis por parte de supervisores



# REC-INC-GU- 001

Fecha De aprobación:  27/08/2022	Página: 01/11	Versión 1
--	---------------	-----------

7.1.2 Esta sección de la planilla debe ser llenada por cada supervisor:

Descripción	Nota	Observaciones
Puntualidad	5	
Asistencia	5	
Cumplimiento de Llamadas	5	
Cobertura y rotación de cartera	5	
<b>Resultado Cualitativo</b>	<b>20</b>	

7.1.3 Esto genera el total de 20 puntos, plasmándose en la nota del mes y tomando en cuenta el historial para cada gestor.

7.2.3 Esto genera el total de 20 puntos, plasmándose en la nota del mes y tomando en cuenta el historial de cada gestor.

## 8. INFORMACION A TOMAR EN CUENTA:

### 8.1. Puntualidad:

Por cada impuntualidad se restará 1 punto, a no ser que se respalde y/o avale la acción.

### 8.2. Asistencia:

- Por cada inasistencia se restará 1 punto, a no ser que se respalde y/o avale la acción 1 día hábil después de dicho acto.
- Si existiera una inasistencia que no esté debidamente avalada, también se restara 1 punto en el ítem de Puntualidad.



### 8.3. Cumplimiento de Llamadas:

- Se debe tomar en cuenta la cantidad de clientes gestionados por día, según la métrica de cada cartera.
- Se restará 1 punto por cada 5% menos de la cantidad meta de los clientes gestionados en el día.
- Si se encuentra de vacaciones el gestor, no se deben de tomar en cuenta esos días para restarle punteo.

### 8.4. Cobertura y Rotación de Cartera:

- Se debe corroborar al menos 1 gestión por semana desde la asignación de cartera, hasta el cierre del mes.

### Acciones:

- Impresión del documento por parte del supervisor.
- Firma del documento por parte del gestor telefónico, supervisor, gerente administrativo y gerente general.
- Si la productividad es menor al 80% de la suma de la parte cualitativa y la parte cuantitativa, se realizará un coaching para mejorar los aspectos que se encuentran bajos.
- Al tener tres meses seguidos con un punteo menor al 80% se debe proceder con el llamado de atención que amerite.



# REC-INC-GU- 001

<b>Fecha De aprobación:</b> 27/08/2022	<b>Página:</b> 01/11	<b>Versión</b> 1
---	----------------------	------------------

## 8.5. Ranking de Gestores para Reconocimiento Salón de la Fama

- 8.5.1. Luego de cálculo de los resultados cuantitativos y cualitativos del mes, se realizará una sumatoria, para definir a las mejores notas del mes, con lo cual podrá identificarse a los colaboradores con las tres mejores notas del resultado final.
- 8.5.2. Se harán acreedores del reconocimiento del programa “**Salón de la Fama**” promovido por la Gerencia General

Nombre de colaborador	Resultados		Nota total
	Cuantitativos	Cualitativos	
Colaborador 1	77	18	95
Colaborador 2	79	15	94
Colaborador 3	75	18	93

	<h1>REC-INC-GU- 001</h1>		
	<p>Fecha De aprobación: 27/08/2022</p>	<p>Página: 10/ 11</p>	<p>Versión 1</p>

### 8.6. Diploma de reconocimiento

## SALÓN DE LA FAMA

Se otorga el siguiente diploma a:

*Juan Jorge Gutierrez Sosa*

---

**Por haber obtenido el primer lugar en los KPI'S de la organización**

Extendido en la ciudad de Guatemala el 01 de septiembre del año 2022



Gerente  
Administrativo



Gerente  
General





# REC-INC-GU- 001

Fecha De aprobación:

27/08/2022

Página: 01/11

Versión 1

## 8.7. Autorización:

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_

Firma Gerente Administrativo: \_\_\_\_\_

Firma Gerente General: \_\_\_\_\_

**Anexo IV**

	<h1>VAC-GU- 003</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b> 28/08/2022	<b>Página:</b> 3/8	<b>Versión</b> 1

### Registro de Revisión y Aprobación

**Revisado por:**

Área/ Responsable	Fecha		
Administración			
Gerencia			
Administrativa			
Supervisores			

**Aprobado por:**

Nombre/ Puesto	Fecha
Gerencia General	

**Control de versiones y vigencias:**

Versión	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	No. De Acta
1			
2			



**VAC-GU- 003**

**Fecha De aprobación:**

**28/08/2022**

**Página: 3/8**

**Versión 1**

# **POLÍTICA DE VACACIONES**



# VAC-GU- 003

Fecha De aprobación:

28/08/2022

Página: 3/8

Versión 1

## ÍNDICE

<b>1. OBJETO</b>	<b>4</b>
<b>2. AMBITO DE APLICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>3. LEYES Y NORMATIVA EXTERNA RELACIONADA</b>	<b>4</b>
<b>4. TERMINOLOGIA</b>	<b>4</b>
<b>5. CONTENIDO</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I.</b>	<b>5</b>
<b>Artículo 1. Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>Artículo 2. Responsabilidad</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II.</b>	<b>6</b>
<b>Lineamientos</b>	<b>6</b>
<b>Artículo 3. Lineamientos</b>	<b>6</b>
<b>Artículo 4. Medidas Disciplinarias</b>	<b>9</b>
<b>APROBACION</b>	<b>9</b>

	<h1>VAC-GU- 003</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b>  <b>28/08/2022</b>	<b>Página: 3/8</b>	<b>Versión 1</b>

## 1. OBJETIVO:

Definir lineamientos para asegurar que el personal de Servicios y Cobros de Guatemala gocen del periodo anual de vacaciones, en cumplimiento a lo establecido en el Código de Trabajo con el fin de evitar riesgos legales, operativos y permitir que los colaboradores tengan un descanso adecuado.

## 2. AMBITO DE APLICACIÓN:

A todos los colaboradores de la empresa Servicios y Cobros de Guatemala SECOGUA, que se ubican en las instalaciones ubicadas en 11 calle 1-04 zona 9

## 3. LEYES Y NORMATIVA EXTERNA RELACIONADA:

- Código de Trabajo y Previsión Social

## 4. TERMINOLOGIA

Concepto	Definición
Periodo vacacional	Se entiende como periodo vacacional, el tiempo que la ley ordena que un colaborador debe descansar, siempre y cuando haya cumplido un año de servicio continuo ante el mismo patrono o como mínimo 150 días laborados. Cada periodo tiene una duración de 15 días hábiles.
Código Trabajo	Es un documento Jurídico Laboral que regula los derechos, obligaciones y prohibiciones de colaboradores y patronos, con ocasión del trabajo.

	<h1>VAC-GU- 003</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b> <p style="text-align: center;">28/08/2022</p>	<b>Página:</b> 3/8	<b>Versión</b> 1

Constancia de Goce de Periodo Vacacional	Documento a través del cual un colaborador deja testimonio escrito del goce y disfrute de su periodo vacacional anual a la gestión realizada a través del formato establecido.
--	--

## 5. CONTENIDO.

### CAPITULO I

#### Artículo 1. Antecedentes.

La gerencia general y gerencia administrativa, considerando las obligaciones patronales contenidas en el Código de Trabajo y velando que los colaboradores gocen de calidad de vida dentro del trabajo, establece la presente política para garantizar que todos los colaboradores, gocen del periodo vacacional anual en el plazo establecido para el efecto

#### Artículo 2. Responsabilidad.

Es responsabilidad de cada colaborador gozar de su periodo vacacional sin excepción o excusa alguna, así mismo el supervisor inmediato debe coordinar el goce oportuno del periodo vacacional.

Será responsabilidad de la Gerencia Administrativo diseñar, revisar, actualizar y velar por el fiel cumplimiento de esta política.

	<h1>VAC-GU- 003</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b>  <b>28/08/2022</b>	<b>Página: 3/8</b>	<b>Versión 1</b>

## CAPITULO II

### LINEAMIENTOS

#### Artículo 3. Lineamientos.

La presente política se regirá conforme a los siguientes lineamientos:

- a) Son elegibles a goce de periodo vacacional, todos los colaboradores de SECOGUA y que hayan cumplido un año continuo de labores y un mínimo de 150 días laborados.
- b) El patrono de conformidad con Código de Trabajo señalara al trabajador la época en que debe gozar efectivamente de su periodo vacacional de quince (15) días hábiles, a través del jefe inmediato de cada colaborador, para tal fin los trabajadores están obligados a tener como mínimo diez (10) días hábiles continuos e ininterrumpidos, y el remanente de la forma que sea conveniente de acuerdo con las funciones asignadas y en coordinación con su jefe inmediato.
- c) Los colaboradores están obligados a tomar el periodo vacacional completo durante el año calendario.
- d) En caso de tener periodos acumulados deberán incluir en su programación anual el goce del periodo anual de la forma antes indicada y adicionalmente gozar los días pendientes programados en la forma que estimen conveniente en coordinación con su jefe inmediato.
- e) La gerencia administrativa en coordinación con la gerencia general debe bloquear los usuarios y accesos del trabajador durante el goce del periodo vacacional cuanto este sea mayor de dos (2) días continuos.
- f) Las vacaciones podrán ser reprogramadas hasta un día antes de la fecha de inicio de goce, siempre quedando bajo responsabilidad del colaborador y supervisor cumplir con los quince (15) días del periodo vigente. Después de iniciado el periodo vacacional cualquier reprogramación solo podrá hacer con la autorización del Gerente General.



## VAC-GU- 003

**Fecha De aprobación:**

**28/08/2022**

**Página: 3/8**

**Versión 1**

- g) Todos los supervisores deberán realizar la calendarización o el plan anual de vacaciones del equipo a su cargo a través de los mecanismos establecidos para el efecto y será responsabilidad de ellos llevar los registros al día.
- h) El plan anual de vacaciones debe enviarse en el primer trimestre de cada año correspondiente a la gerencia administrativa.
- i) Los supervisores y otros que ostenten un puesto de confianza son los responsables de velar que se cumpla la programación anual de vacaciones.
- j) Se prohíbe solicitar a un colaborador durante el goce de periodo vacacional la ejecución de cualquier trabajo, bajo pena de ser considerado como una falta grave al jefe que solicite el trabajo o permita la realización del mismo.
- k) No podrán acumularse días o periodos vacacionales
- l) Las vacaciones no son compensables en dinero de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo.
- m) Las vacaciones no son acumulables a fin de poder gozar de un periodo más extenso.
- n) Podrán descontarse hasta un máximo de 5 días de vacaciones por ausencias injustificadas. Si existieran más ausencias injustificadas deberán ser tomadas como permisos sin goce de salario.



# VAC-GU- 003

Fecha De aprobación:

28/08/2022

Página: 3/8

Versión 1

## Artículo 4. Medidas Disciplinarias.

Las infracciones o incumplimientos de los colaboradores a sus responsabilidades establecidas en las presentes disposiciones y procedimientos complementarios serán sancionados de acuerdo a su gravedad, aplicando el régimen disciplinario.

## CAPITULO III

### Cronograma y Formato de Constancia

#### Artículo. 1

Se utilizará el cronograma anual de programación de vacaciones.

No.	CODIGO DE EMPLEADO	COLABORADOR	SUPERIOR INMEDIATO	USUARIO DE RED	CORREO	PUESTO	FECHA DE INGRESO	DIAS PENDIENTES	PERIODO A VENCER	TOTAL DIAS PENDIENTES	TOTAL DIAS DE VACACIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PENDIENTES	
1	848499	Φιρίγγια Αραχέλι Φρανγκο Λυγκας	Julian Pérez	αρήραγγιο	dddd@secogua.com	Gestor	1/09/2003	1.0	15.0	16.0	12.5					27 (01)					13-23 (08)	21-24 (3.5)		3.5	
2	939883	Νοέ. Οσασίλο Ραμπεζ, Ταβριά.	Julian Pérez	νοραμπεζ	dddd@secogua.com	Gestor	16/09/2003	4.0	15.0	19.0	20.0	12 (01)				23 (01)					07-09 (03)	09-20 (10)	14-18 (05)		(1.0)
3	625252	Επέλιυν Στομαρα Χηλιό. Οσοριο	Julian Pérez	επηλιό.	dddd@secogua.com	Gestor	14/05/2009	0.0	15.0	15.0	15.0							20-24 (05)		21-25 (05)		12-13 (02)	19-23 (03)		0.0
4	722636	Ανα κυγορια Αλ. παρεζ, Ψοα	Julian Pérez	ααλ.παρεζ	dddd@secogua.com	Gestor	16/06/2010	0.0	15.0	15.0	15.0	13 (01)							03 (01)		08-20 (07)	16-23 (06)			0.0
5	536637	Μαυρα. Χορινα. Πιρεζ, Εστραδα.	Julian Pérez	μαυμπιρεζ	dddd@secogua.com	Gestor	25/05/2011	0.0	15.0	15.0	15.0					19-25 (05)	13-20 (06)		05 (01)			23-25 (03)			0.0
6	888577	Μυνορ Αλεξανδρο αλλιδια Λαβιν	Julian Pérez	μπαλλιδια	dddd@secogua.com	Gestor	9/05/2017	0.0	15.0	15.0	15.0			09-18 (08)						07-16 (07)					0.0
7	324452	Αγγελ. Ρανιερω Μαλλιουαδο Ψαθις	Julian Pérez	αγγελιουαδο	dddd@secogua.com	Gestor	13/08/2019	0.0	15.0	15.0	15.0								10-21 (09)	14-16 (02)			07-10 (04)		0.0



## VAC-GU- 003

Fecha De aprobación:

28/08/2022

Página: 3/8

Versión 1

### Artículo. 2

Todos los colaboradores deberán dejar constancia del goce del periodo vacacional, el cual debe estar completamente lleno y conteniendo las firmas del colaborador y su jefe inmediato.

### Constancia de Vacaciones

Nombre de la empresa: **SECOGUA**  
Código del colaborador: **10203040**  
Nombre completo: **Juan Julián Priego del Cid**  
Departamento: **Cobros**  
Puesto: **Gestor**  
Fecha de ingreso: **02/02/2017**

Periodo	Fecha Salida	Días	Fecha Regreso	Aplica medio día	Estatus
2022	12/09/2022	5	20/09/2022	No	Pendientes
2022	11/11/2022	10	25/11/2022	No	Pendientes

Sirva la presente constancia para evidenciar que tomé mi periodo vacacional en base al cuadro que antecede, para lo cual firmo la presente constancia.

F: \_\_\_\_\_  
Firma del empleado

F: \_\_\_\_\_  
Firma del superior inmediato

**APROBACIÓN:**

\_\_\_\_\_  
**Gerente General**

\_\_\_\_\_  
**Gerente Administrativo**

## Anexo V

	<h1>PL-NOM- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b>  30/08/2022	<b>Página:</b> 1/ 8	<b>Versión</b> 1

### Registro de Revisión y Aprobación

**Revisado por:**

Área/ Responsable	Fecha
Gerencia Administrativa y Gerencia General	
Gestión del proceso	
Gerencia Administrativa	
Gerencia General	
Área de computo	

**Aprobado por:**

Nombre/ Puesto	Fecha
Gerencia General	

**Control de versiones y vigencias:**

Versión	Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	No. De Acta
1			
2			



**PL-NOM- 001**

Fecha De aprobación:

30/08/2022

Página: 1/ 8

Versión 1

# **POLÍTICA DE PAGO DE NÓMINA Y PRESTACIONES LABORALES**



# PL-NOM- 001

Fecha De aprobación:

30/08/2022

Página: 1/ 8

Versión 1

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>3. NORMATIVA RELACIONADA.....</b>	<b>4</b>
<b>4. TERMINOLOGÍA .....</b>	<b>5</b>
<b>5. CONTENIDO</b>	
Capítulo I – Lineamientos Generales.....	6
Capitulo II - Rubros a incluir para el cálculo de prestaciones laborales y fórmulas de cálculo .....	7
Capitulo III- Sanciones .....	8
<b>6. APROBACIÓN .....</b>	<b>9</b>

	<h1>PL-NOM- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b>  30/08/2022	<b>Página:</b> 1/ 8	<b>Versión</b> 1

## 9. OBJETIVO

Establecer normas y lineamientos que regulen el cálculo y pago de salarios y prestaciones laborales para los colaboradores de Servicios y Cobros de Guatemala.

## 10. AMBITO DE APLICACIÓN

La presente policita será de observancia general para todos los colaboradores que presten sus servicios en las instalaciones de SECOGUA.

## 11. NORMATIVA RELACIONADA

Esta política está relacionada a otras normas de cumplimiento obligatorio para los colaboradores, en específico las siguientes:

- Código de Trabajo, Decreto 1441
- Ley de Bonificación Anual, Decreto 42-92
- Ley Reguladora del Aguinaldo, Decreto 76-78
- Ley de Bonificación Incentivo, Decreto 78-89 y sus reformas

## 12. TERMINOLOGÍA

Concepto	Definición
Aguinaldo	Se refiere a la prestación laboral legal creada por el Decreto No. 76-78 del Congreso de la Republica y que consiste al equivalente del cien por ciento del salario ordinario mensual o la parte proporcional correspondiente.
	Se refiere a la prestación laboral creada por el Decreto 78-89 del Congreso de la República y sus reformas, consiste en un mínimo legal de Q.250.00, el cual puede



## PL-NOM- 001

Fecha De aprobación:

30/08/2022

Página: 1/ 8

Versión 1

Bonificación Incentivo	ser superado mediante la celebración de mutuo acuerdo de un Convenio de Bonificación Incentivo por productividad y eficiencia Decreto 78-89 Reformado por los Decretos 7-2000 y 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala.
Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Público (Bono 14)	Se refiere a la prestación laboral legal creada por el decreto No. 42-92 del Congreso de la República de Guatemala y que consiste al equivalente de un salario ordinario mensual por un año de servicios continuos o la parte proporcional que le corresponda.
Salario Ordinario	Es la retribución que el colaborador recibe a cambio de su trabajo y puede ser fija mensual pactada en el contrato de trabajo, en sus modificaciones o sus anexos.
Vacaciones	Periodo en el que el trabajador tiene derecho a un descanso remunerado después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono.



## PL-NOM- 001

Fecha De aprobación:

30/08/2022

Página: 1/ 8

Versión 1

### 13. CONTENIDO

#### **Capítulo I- Lineamientos Generales**

##### **Artículo 1- Responsabilidad**

Es responsabilidad de la Gerencia General, revisar, actualizar y velar por el fiel cumplimiento de esta política.

##### **Artículo 2 – Integración de pago**

El pago del salario mensual, bonificación incentiva, se integrará en un solo pago para cada colaborador, el cual se desglosará debidamente en el comprobante de pago; se efectuará de forma quincenal y será acreditado a través de un banco del sistema designado en la cuenta de depósitos monetarios de cada colaborador, siendo suficiente y valida la recepción como aceptación el solo hecho del depósito realizado.

##### **Artículo 3- Computo de días**

Para efectos de obtener el monto de pago de salario diario que le corresponde al colaborador se dividirá el salario mensual dentro de 30 días.

##### **Artículo 4- Revisión y validación de información**

La gerencia general será responsable de revisar y validar previo a su pago, toda la información que se recibe para integrar el pago, tanto las percepciones como las deducciones, por lo que podrá solicitar soportes o explicaciones que estime necesarias a fin de garantizar el pago oportuno y exacto.

##### **Artículo 5- Ausencias y Suspensiones**



# PL-NOM- 001

<b>Fecha De aprobación:</b> 30/08/2022	<b>Página: 1/ 8</b>	<b>Versión 1</b>
---	---------------------	------------------

Para el cálculo de Aguinaldo y Bono 14, las suspensiones de la relación laboral, tanto parciales como totales, no afectaran el computo de días de pago.

Para el cálculo del promedio que se utiliza de base para el pago de la prestación, en los días en que un colaborador se encuentre suspendido o ausente, se proyectará el salario ordinario y un promedio de la Bonificación Incentivo (solamente en los casos que exista Decreto 78-89 Reformado por los Decretos 7-2000 y 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala) para evitar que se perjudique al colaborador en su promedio.

En caso de ausencias, el colaborador tendrá derecho al pago de lo correspondiente a la bonificación incentivo por los días que exista una suspensión de la relación laboral.

## **Capitulo II- Rubros a incluir para el cálculo de prestaciones laborales y fórmulas de cálculo**

### **Artículo 6- Rubros a incluir para el cálculo de prestaciones laborales**

Para determinar la base de cálculo de las prestaciones laborales, ya sea por el pago de prestación como tal o por baja, se tomarán en cuenta los siguientes pagos:

Prestación	Salario Ordinario	Bonificación Incentivo	Horas Extras
VACACIONES	x	X	x
AGUINALDO	x	X	
BONO 14	x	X	
INDEMNIZACIÓN	x	X	x



## PL-NOM- 001

Fecha De aprobación:	Página: 1/ 8	Versión 1
30/08/2022		

**Artículo 7 – Fórmulas de Cálculo**

El cálculo de prestaciones laborales, ya sea por el pago de prestación como tal o por baja, se realizará en base a las siguientes fórmulas:

Prestación	Fórmula
VACACIONES	<p>Días otorgados = Tiempo de servicio * 15/365</p> <p>Factor de días= días otorgados – días gozados.</p> <hr/> <p>Base de cálculo= Promedio de salario ordinario de los últimos 12 meses + promedio de tiempo extraordinario de los últimos 12 meses + promedio de bonificación incentivos de los últimos 12 meses.</p> <hr/> <p>Vacaciones = base de cálculo /30 * factor de días</p>
BONO 14	<p>Sumatoria de salario ordinario y bonificación incentivo del 01 de julio al 30 de junio o fecha de baja /12 meses</p>

	<h1>PL-NOM- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b>  30/08/2022	<b>Página:</b> 1/ 8	<b>Versión</b> 1

AGUINALDO	Salario ordinario + bonificación incentiva del 01 de diciembre al 30 de noviembre/ 360* días de aguinaldo que le corresponden.
INDEMNIZACIÓN	Promedio de salario ordinario de los últimos 6 meses + promedio de bonificación incentivo de los últimos 6 meses + promedio de tiempo extraordinario de los últimos 6 meses + 12ava parte de aguinaldo + 12ava parte de bono 14 /30 * días que duró la relación laboral

### **Capítulo III- Sanciones**

#### **Artículo 9 – Régimen Disciplinario**

La presente política es una instrucción preceptiva, directa y obligatoria para la ejecución de las labores de todos los colaboradores a quien les pueda ser aplicable.

En caso de cualquier violación a las instrucciones contraídas en la presente política, el colaborador será sancionado con un proceso de tracto sucesivo y acumulativo de fallas de cuatro niveles disciplinarios, las que serán aplicadas según reincidencia del trabajador:

1. Amonestación verbal
2. Amonestación escrita
3. Suspensión sin goce de salario
4. Despido con causa justificada sin responsabilidad por parte del patrono.



**PL-NOM- 001**

Fecha De aprobación:

30/08/2022

Página: 1/ 8

Versión 1

#### **14. APROBACIÓN**

La presente política fue conocida y autorizada por la Gerencia General el **día** de **mes** del 202X.

---

**Gerente Administrativo**

---

**Gerente General**

## Anexo VI

	<h1>BAA-GU- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b> <p style="text-align: center;">27/08/2022</p>	<b>Página:</b> 1/ 3	<b>Versión</b> 1

## Guía Cálculo de Pago de la Bonificación Anual y Aguinaldo

### 15. OBJETIVO

- Establecer la forma de cálculo para el pago de la bonificación anual, Decreto 42-92
- Establecer la forma de cálculo para el pago de aguinaldo, Decreto 76-78.
- Establecer los ingresos que se deben incluir y excluir en el cálculo de ambas prestaciones, según la fórmula de cálculo.
- Especificar el motivo por el que las suspensiones parciales y totales, no afectan para el computo de los días de pago.

### 16. AMBITO DE APLICACIÓN

El pago de la bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público (Bono 14), se hace bajo el cumplimiento a lo establecido en el Decreto 42-92. De la misma manera, para el pago de la prestación de aguinaldo establecida en el Decreto 76-78 ambos del Congreso de la República de Guatemala. En la presente guía se detalla el cálculo de ambas prestaciones en la empresa de Servicios y Cobros de Guatemala.

### 17. NORMAS Y POLITICAS RELACIONADAS

#### 3.1 Externas:

- Decreto 42-92 Código de Trabajo
- Decreto 76-78 Código de Trabajo

	<h1>BAA-GU- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b> <p style="text-align: center;">27/08/2022</p>	<b>Página:</b> 1/ 3	<b>Versión</b> 1

## 18. CONTENIDO

1. La fórmula de cálculo para el pago de la Bonificación Anual (Bono 14) Decreto 42-92 es la siguiente:

Sumatoria de salario ordinario y bonificación incentivo, percibidos dentro del 01 de julio al 30 de junio o fecha de baja /12.

2. La fórmula de cálculo para el pago del Aguinaldo Decreto 76-78, es la siguiente:

Salario ordinario + bonificación incentivo actual/ 360 \* días laborados en el periodo (del 01 de diciembre al 30 de noviembre) + promedio de bonificaciones por productividad y eficiencia percibidas en el periodo indicado (total de bonificaciones/12)

### 4.1 Ingresos que se incluyan dentro del cálculo, para pago de Bono 14 y Aguinaldo:

No.	Descripción
1	Complemento ordinario
2	Bonificación incentivo
3	Compensación variable
4	Extraordinario
5	Bono por productividad

	<h1>BAA-GU- 001</h1>		
	<b>Fecha De aprobación:</b> <p style="text-align: center;">27/08/2022</p>	<b>Página:</b> 1/ 3	<b>Versión</b> 1

#### 4.2 Ingresos que se excluyen del cálculo, para pago de Bono 14 y aguinaldo

No.	Descripción
1	Devolucion ISR
2	Descuento de más
3	Devolución boleto de ornato
4	Complemento de ordinario
5	Complemento de bono 14
6	Complemento de aguinaldo
7	Devolución fondo de empleado

#### 4.3 Las suspensiones totales o parciales, no afectan la base de cálculo del salario no percibido, de acuerdo a lo establecido en ley

- **Código de Trabajo, Artículo 82 inciso C:** La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, licencias, huelga lega u otras causas análogas que según este código suspenden y no terminan el contrato de trabajo.
- **Decreto 76-78 (Aguinaldo) Artículo 3º.:** La continuidad del trabajo no se interrumpe por licencias con o sin goce de salario, suspensiones individuales o colectivas, parciales o totales de que haya gozado el trabajador durante el transcurso de la relación laboral.
- **Decreto 42-92 (Bono 14) Artículo 5º.:** Establece que las normas del decreto 76-78 se aplicaran supletoriamente, según se trate de trabajadores del sector privado y del sector público respectivamente, en todo lo que no contradiga el presente decreto.

Autorización:

---

**Gerente General**

---

**Gerente Administrativo**

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	Población de la unidad objeto de estudio .....	30
<b>Tabla 2.</b>	<i>¿De los siguientes enunciados, a su criterio cuales son los más importantes y deben estar de manifiesto en una empresa? Enumere cada uno de ellos de forma descendente, utilizando la siguiente escala: (1 más importante ---- 9 menos importante) no deje espacios sin enumerar.....</i>	38
<b>Tabla 3.</b>	<i>A continuación, coloque en orden de importancia tres de los nueve enunciados del numeral anterior, que a su consideración tienen mayor valor o relevancia .....</i>	42
<b>Tabla 4.</b>	<i>Frecuencia de los factores con mayor importancia para los colaboradores de la empresa .....</i>	44
<b>Tabla 5.</b>	<i>¿Al presentársele una oportunidad de trabajo en otra empresa, que factores tomaría en cuenta que apoyarían su decisión de renunciar a la empresa? .....</i>	52
<b>Tabla 6.</b>	<i>¿Si le dieran la oportunidad de implementar acciones con el objetivo de mejorar la satisfacción en el trabajo, cuales serian y por qué? .....</i>	56
<b>Tabla 7.</b>	Entrevista estructurada al gerente general de la empresa.....	59

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	33
<i>¿Tiempo de pertenecer a la empresa?</i> .....	33
<b>Figura 2</b> .....	34
<i>Indique el rango de edad en el que se encuentra</i> .....	34
<b>Figura 3</b> .....	35
<i>¿Cuántos años tiene de estar en el puesto de trabajo actual?</i> .....	35
<b>Figura 4</b> .....	36
<i>¿Es su primer trabajo?</i> .....	36
<b>Figura 5</b> .....	37
<i>¿Cuál es su nivel de escolaridad?</i> .....	37
<b>Figura 6</b> .....	45
<i>¿Considera que el trabajo que realiza es bien remunerado?</i> .....	45
<b>Figura 7</b> .....	46
<i>¿Considera que los excelentes resultados son reconocidos por la empresa?</i> .....	46
<b>Figura 8</b> .....	47
<i>¿Considera que los bonos por productividad y/o cumplimiento de metas se equiparan con el de otras empresas?</i> .....	47
<b>Figura 9</b> .....	47
<i>¿Considera que en el área de trabajo se percibe un excelente ambiente laboral?</i> .....	47
<b>Figura 10</b> .....	48
<i>¿En la empresa existen oportunidades de ascenso o mejoras salariales?</i> .....	48
<b>Figura 11</b> .....	49
<i>¿Qué tan importante es para usted la estabilidad laboral?</i> .....	49
<b>Figura 12</b> .....	49

<i>¿Considera a su superior inmediato como un líder o como un jefe?.....</i>	49
<b>Figura 13.....</b>	50
<i>¿Existe apertura al diálogo y la comunicación efectiva con su superior inmediato? .....</i>	50
<b>Figura 14.....</b>	51
<i>¿Ante alguna situación de urgencia, en la cual deba ausentarse de su trabajo, ha observado flexibilidad y ha obtenido apoyo?.....</i>	51
<b>Figura 15.....</b>	52
<i>¿Recibe retroalimentación por parte de su superior inmediato, respecto a la buena o mala ejecución de las atribuciones asignadas? .....</i>	52
<b>Figura 16.....</b>	55
<i>¿Si por alguna razón deja de trabajar para esta empresa, estaría de acuerdo en sugerirle a un familiar o amigo trabajar en dicha organización? .....</i>	55
<b>Figura 17.....</b>	58
<i>¿En los últimos tres meses, que tan frecuente ha considerado cambiar de trabajo?....</i>	58