



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO
ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE
EJECUTIVOS DE TELEVENTAS, EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE GUATEMALA**

Eder Edú Pérez Quiñonez

Asesorado por el Ing. Walter Emilio Ramírez Córdova

Guatemala, septiembre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO
ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE
EJECUTIVOS DE TELEVENTAS, EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

EDER EDÚ PÉREZ QUIÑONEZ

ASESORADO POR EL ING. WALTER EMILIO RAMÍREZ CÓRDOVA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
EXAMINADORA	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecun Castellanos
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE EJECUTIVOS DE TELEVENTAS, EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 14 de noviembre de 2017.



Eder Edú Pérez Quiñonez



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226

AGS-MGIPP-038-2017

Guatemala, 04 de noviembre de 2017.

Director:
Francisco Gómez Rivera
Escuela de Ingeniería Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante Eder Edú Pérez Quiñonez carné número 200212757, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría de Gestión Industrial.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Ing. Walter Emilio Ramírez Córdova
Asesor (a)

Ing. Walter E. Ramírez C.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 10,048

Dra. Alba Maritza Guerrero Spínola
Coordinadora de Área
Gestión de Servicios

ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Director
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo /LA

RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA: Proceso de Graduación aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011.



REF.DIR.EMI.117.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE EJECUTIVOS DE TELEVENTAS EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Eder Edú Pérez Quiñonez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2018.

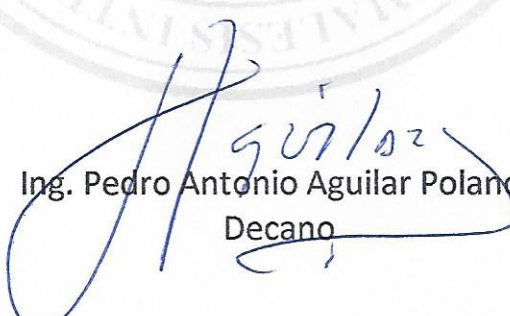
/mgp



DTG. 514.2018

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE EJECUTIVOS DE TELEVENTAS, EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Eder Edú Pérez Quiñónez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, noviembre de 2018

/gdech



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. ANTECEDENTES	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1. Descripción del problema	5
2.2. Formulación del problema	6
2.3. Delimitación del problema	7
2.4. Viabilidad.....	7
2.5. Consecuencias.....	7
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. OBJETIVOS	11
4.1. Objetivo general	11
4.2. Objetivo específico	11
5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	13
6. MARCO TEÓRICO.....	15
6.1. Empresa financiera.....	15
6.1.1. Definición	16

6.1.2.	Productos financieros	16
6.1.3.	Productos activos	17
6.1.4.	Productos pasivos	18
6.2.	Canales de ventas de empresa financiera	18
6.2.1.	Departamento de televentas	19
6.2.2.	Venta directa	19
6.2.3.	Agencias.....	19
6.3.	Departamento de recursos humanos	19
6.3.1.	Funciones.....	20
6.4.	Rotación de personal	21
6.4.1.	Factores que inciden en la rotación del personal	22
6.4.2.	Efectos de la rotación de personal	23
6.5.	Desempeño laboral	23
6.5.1.	Definición.....	24
6.6.	Gestión del talento humano	25
6.6.1.	Definición.....	25
6.6.2.	Objetivos de la gestión del talento humano.....	26
6.6.3.	Los seis procesos de la gestión del talento humano	26
6.6.4.	Beneficios de la gestión por competencias	27
6.6.5.	Gestión del desempeño por competencias	28
6.6.6.	¿Qué son las competencias?	29
6.6.7.	Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	30
7.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO	33
8.	METODOLOGÍA	35
8.1.	Enfoque.....	35

8.2.	Diseño	35
8.3.	Tipo de estudio	36
8.4.	Alcance.....	36
8.5.	Variables e indicadores	36
8.6.	Población y muestra	38
8.7.	Análisis y obtención de información	39
9.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	41
9.1.	Cronograma de actividades.....	42
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	43
11.	FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
11.1.	Recursos necesarios	45
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	ANEXOS	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Directorio de grupos financieros y entidades supervisadas	16
2.	Cronograma de actividades	43

TABLAS

I.	Factores de evaluación de desempeño.....	25
II.	Variables e indicadores.....	37
III.	Presupuesto del proyecto.....	47

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Desvinculación	Proceso por el cual se finaliza un contrato laboral dentro de una empresa por diversos motivos.
Eficiencia	Capacidad para cumplir adecuadamente una función con los recursos disponibles.
Índice de rotación	Medida de gestión del capital humano que relaciona el personal que ingresa y el que egresa de una empresa en un período estimado.
Perfil	Conjunto de requisitos y competencias que debe reunir una persona para ocupar un puesto en una empresa.
RRHH	Abreviación de recursos humanos.
SIB	Abreviación de Superintendencia de Bancos
Televentas	Instrumento comercial que facilita la venta a distancia, por medio de diversos medios tecnológicos.

INTRODUCCIÓN

Se propone la investigación de una empresa financiera que opera en Guatemala y que cuenta con un departamento de televentas, para ofrecer sus productos. En dicho departamento se ha detectado un alto índice de rotación de personal, específicamente, en el grupo de ejecutivos de Televentas del área de tarjetas de crédito. Es por esto que se decide evaluar las políticas y prácticas necesarias, para administrar el trabajo de las personas para este puesto en específico.

Dado que el problema radica en el proceso de selección y reclutamiento de personal para el puesto de ejecutivos de Televentas, se estudia el proceso en sí, el perfil del puesto, los registros de la evaluación de desempeño y el origen de la desvinculación por incumplimiento de metas. Con base en la detección de este problema, en el presente trabajo se propone un modelo para mejorar este proceso.

Para la empresa es importante la retención del talento humano, porque representa una solución para incrementar las ventas, disminuir costos de operación y problemas asociados a las deficiencias encontradas.

Obteniendo como resultado un incremento en la productividad general de la empresa, disminución del índice de rotación, una mejora en el servicio al cliente y logro de metas establecidas, para el departamento de televentas con ejecutivos capaces y aptos al puesto.

Cada uno de los capítulos que se desarrollan como parte de la presente investigación, son complementarios para proponer un modelo de selección y reclutamiento para el puesto de ejecutivo de Televentas. En primer lugar, se presentan conceptos y generalidades de una empresa financiera, se definen algunos de los productos que ofrecen y los canales de ventas que se utilizan para ello. Luego se establecen las bases de investigación, y por último, se presentan y discuten los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados.

La investigación consta de cuatro capítulos, el primer capítulo describirá la revisión documental, utilizando para ello fuentes primarias, secundarias y terciarias para dar soporte teórico a la investigación.

Seguidamente, el segundo capítulo detallará un diagnóstico situacional de la empresa, por lo que se darán a conocer los antecedentes generales de la empresa, aspectos propios de la empresa, análisis de ingresos y egresos de personal en un tiempo, motivos de egresos, proceso de contratación de personal.

En el tercer capítulo, se presentarán y se discutirán los resultados de la investigación, para ello, se elaborarán y describirán formatos, con la finalidad de realizar una sistematización y estandarización de los procesos.

Para finalizar, en el cuarto capítulo, se detallará la empresa, la propuesta de gestión del talento humano como estrategia en la retención del personal para el puesto de ejecutivos de televentas, dando las recomendaciones correspondientes y una estimación del presupuesto para la implementación del mismo.

1. ANTECEDENTES

Luego de considerar los beneficios que se pueden obtener con una correcta selección y reclutamiento de personal en el Departamento de Recursos Humanos, y su impacto en una empresa, se analizan diversos estudios relacionados a esta temática.

Barceló (2015) hace referencia a la importancia de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

López (2004), por su parte, hace referencia a la importancia que tiene el recurso humano en una organización, aunque una empresa cuente con tecnología de punta y con todo el capital financiero que necesite, si no gestiona adecuadamente sus recursos humanos, la planilla de trabajadores no será constante y los colaboradores estarán entrando y saliendo de la empresa, dando como resultado una indeseable rotación de personal. No solo hace énfasis en lo que puede aportar el personal, sino que da a conocer las consecuencias de no ser capaces de retenerlo.

Las causas de la rotación de personal, no solo están asociadas a la incompetencia de un individuo para realizar su trabajo, sino en la capacidad de

la empresa de retener al buen personal y de tener una imagen corporativa atractiva a su entorno social. David (2006), explica como las organizaciones persiguen alcanzar un buen proceso de atracción de personal competente que labore en ellas. Explica que, así como hay empresas que buscan a un candidato idóneo, hay personas que buscan la empresa idónea, por lo que estudia ambos fenómenos.

David (2006), así mismo, observa como las empresas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si existe algún candidato que cumpla el perfil del puesto requerido, de la misma forma hay individuos que investigan diferentes organizaciones donde consideran sería bueno trabajar, se informan y sacan sus propias conclusiones sobre la que le causa mejor impresión. Esto hace referencia a la importancia que tiene que proyectar una buena imagen corporativa, que atraiga a personal calificado.

López (2011), considera que el capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta, y actitudes son la clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del recurso humano. Lo que a su vez, solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados, siendo este último una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral que tengan la plantilla de trabajo.

Aguilar (2015), considera que uno de los problemas que frecuentemente se presentan en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, lo que provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización. El recurso humano es sin duda, el elemento principal de toda organización, es por ello que, en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de televentas de una empresa financiera tiene alta rotación de personal, ya que hay deficiencias en la selección y contratación adecuada de personal.

2.1. Descripción del problema

La empresa objeto de estudio, se dedica al financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables. Posee un amplio portafolio de productos financieros, tarjetas de créditos, créditos personales, cuentas monetarias, cuentas de ahorro, seguros, etc.

Recientemente, esta empresa adquiere a otro banco y con esta adquisición logra ampliar su presencia, por medio de agencias en todos los departamentos del país, tema que vino a beneficiar a la organización, ya que anteriormente no se contaba con presencia en departamentos de oriente y noroccidente. Ahora, la organización cuenta con canales de venta para la colocación de productos financieros, siendo estos: agencias, venta directa y televentas.

El canal de televentas es el responsable de vender por medio de llamadas telefónicas y cuenta con un total de 400 personas para su funcionamiento, del cual, el 90 % está integrado por ejecutivos de venta divididos en tres grupos que son: tarjetas de crédito, seguros y extra financiamiento.

El área tiene un inconveniente, se está incrementando la desvinculación de personal por incumplimiento de metas, debido a que el ejecutivo contratado no tiene el perfil idóneo para el puesto y es porque la institución no cuenta con un perfil en específico para ejecutivos de televentas. Esto influye en que el indicador de rotación de personal y los costos del área se incrementen.

2.2. Formulación del problema

La problemática que se presenta en la empresa financiera, generan las siguientes interrogantes:

- Pregunta central
 - ¿Qué modelo de gestión de talento humano debe utilizar la empresa financiera de Guatemala, para el puesto de ejecutivo de televentas?

- Preguntas de investigación
 - ¿Qué programas de capacitación y desarrollo se utilizan para retener a las personas que ocupan el puesto de ejecutivos de televentas?

 - ¿Qué proceso será el adecuado para la selección y reclutamiento de ejecutivos de televentas?

 - ¿Qué factores inciden en la selección y contratación del perfil idóneo para el puesto de ejecutivo de televentas?

2.3. Delimitación del problema

Para la investigación, se analizarán a los ejecutivos de venta del área de tarjeta de crédito del departamento de televentas de la entidad financiera, en la ciudad de Guatemala. Para la elaboración del proyecto, la empresa ha autorizado el estudio de datos e historiales recabados de enero 2015 a diciembre 2015.

2.4. Viabilidad

La investigación es viable, gracias a que la empresa financiera proporciona la información y documentación necesaria para realizar el estudio. Además, los recursos financieros, humanos y materiales que sean necesarios serán costeados por el investigador.

2.5. Consecuencias

De implementarse, se puede tener un ejecutivo de ventas con mayor productividad, ya que esta persona contará con el nivel de estudios, experiencia, funciones de puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas para el puesto.

Si no se identifica y corrige el problema, el índice de rotación de personal en el departamento de televentas se mantendrá e incluso puede incrementarse.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación se relaciona con la línea de investigación de metodologías de la producción, ya que abarca productividad total. Además, se relaciona con algunos cursos de la maestría de Gestión Industrial, entre ellos está el de Ingeniería de la Productividad, Desarrollo Humano de la Industria y Metodología de la Producción.

La investigación surge de la necesidad de establecer un proceso de selección y reclutamiento para ejecutivos de televentas, ya que la empresa financiera que se estudia no cuenta con un perfil idóneo para el puesto; y el colaborador contratado no cumple con las metas establecidas, esto genera baja productividad y por tanto, despido por incumplimiento de metas.

La importancia de proponer un modelo de selección y reclutamiento radica en los beneficios que se pueden obtener al implementarlo, ya que la empresa financiera puede incrementar su productividad, disminuir el índice de rotación y alcanzar las metas establecidas en el departamento de televentas con ejecutivos de servicio capaces y aptos al puesto.

El investigador podrá analizar cómo, a partir de un proceso de selección y reclutamiento correcto, se elimina la problemática presentada en un área que a su vez puede afectar a toda la empresa. Podrá evidenciar como todos los procesos están interrelacionados y la importancia de la colaboración de todos, para eliminar o disminuir los factores que pueden obstruir el éxito de una empresa.

Con la propuesta del modelo de selección y reclutamiento de ejecutivos de venta de una empresa que se dedica a la venta de productos financieros en Guatemala, se beneficia a la empresa financiera en general, pero especialmente al departamento de recursos humanos, al departamento de televentas, a los ejecutivos de servicio y a los clientes de la empresa. Entre los beneficios que se obtienen están:

- Disminuye costos causados por la rotación de personal.
- Incrementa la productividad del departamento de televentas.
- Facilita el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Mejora el ambiente laboral, al eliminar tensiones por ineficiencias.
- Facilita el trabajo en equipo, por tener colaboradores competentes.
- El servicio al cliente mejora al tener mejores ejecutivos de venta.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de talento humano, para el puesto de ejecutivo de televentas de una empresa financiera de Guatemala.

4.2. Objetivo específico

- Evaluar los programas de capacitación y desarrollo que utilizan para retener a las personas que ocupan el puesto de ejecutivos de televentas.
- Analizar el proceso adecuado para la selección y reclutamiento de ejecutivos de televentas.
- Determinar los factores que inciden en la selección y contratación del perfil idóneo, para el puesto de ejecutivo de televentas.

5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

Surge la necesidad de modificar el proceso de selección y reclutamiento de ejecutivo y televentas, ya que no se está contratando el perfil idóneo para el puesto, debido a este inconveniente el departamento de televentas tiene alta rotación de personal, esto genera incremento de costos, el clima laboral no es adecuado, incumplimiento de metas. Con la propuesta, se beneficiará al departamento de recursos humanos, al departamento de televentas, y se disminuirán costos en toda la institución, se mejora el servicio al cliente, ya que el desempeño de los ejecutivos será eficiente.

De acuerdo con los objetivos establecidos, se establece el esquema de trabajo para el modelo de gestión.

- Se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso de selección y reclutamiento de ejecutivos de televentas en la empresa financiera, que se está estudiando.
- Se determinan los factores que inciden en la deficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal, con base en estudios, tesis, manuales y gestión logística que tienen relación con el objeto de estudio.
- Se hace la propuesta del proceso adecuado con los departamentos y etapas necesarias, para alcanzar el porcentaje aceptable dentro de las políticas de la institución con respecto a la rotación de personal.

6. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la investigación se utilizan diversos conceptos relacionados a la problemática, los cuales se dan a conocer en este capítulo. Se considera importante mencionar que algunos conceptos son de autorías propias, basadas en la experiencia adquirida en el campo y exclusivas para esta investigación.

6.1. Empresa financiera

La sociedad ha tenido la necesidad de cuidar su dinero, de multiplicarlo, de tenerlo en un lugar seguro, de obtener dinero prestado, a raíz de estas necesidades aparecen las empresas financieras, las cuales satisfacen estas necesidades y ofrecen productos como tarjetas de créditos, seguros, etc.

Para Alcívar (2000), en una economía monetaria, la existencia de este tipo de empresas financieras está vinculada a la capacidad de financiación que algunos poseen como ahorros netos y la necesidad de financiamiento que presentan otros, por lo que estas empresas funcionan como mediadoras para la prestación del servicio de ahorro y de crédito.

La Superintendencia de Bancos de Guatemala expone, por medio de su página web, un directorio de grupos financieros y entidades supervisadas, el cual se muestra en la siguiente figura, en ella se listan 18 instituciones financieras registradas para el 2016, que corresponden a las que operan legalmente en el país.

Figura 1. **Directorio de grupos financieros y entidades supervisadas**

ENTIDADES ACTIVAS INSTITUCIONES BANCARIAS	
Nombre de la Entidad	Dirección de Oficina Central
EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA	7a. Avenida 22-77, Zona 1
BANCO INMOBILIARIO, S. A.	7a. Avenida 11-59, Zona 9 Edificio Galerías España, Séptimo Nivel
BANCO DE LOS TRABAJADORES	Avenida La Reforma 6-20, Zona 9
BANCO INDUSTRIAL, S. A.	7a. Avenida 5-10, Zona 4 Torre I, Nivel 4, Centro Financiero
BANCO DE DESARROLLO RURAL, S. A.	Avenida La Reforma 9-30, Zona 9, Torre BANRURAL, Nivel 9
BANCO INTERNACIONAL, S. A.	Avenida Reforma 15-85, Zona 10 Edificio Torre Internacional
CITIBANK, N.A., SUCURSAL GUATEMALA	15 Calle 1-04 zona 10, Edificio Céntrica Plaza, Torre I, Segundo Nivel (Notificaci
VIVIBANCO, S. A.	13 Calle 5-46, Zona 9
BANCO FICOHSA GUATEMALA, S. A.	18 calle 5-56, nivel 10, Oficinas 1001 y 1002, zona 10, Edificio Unicentro
BANCO PROMERICA, S. A.	Avenida Reforma 9-55, Zona 10, Edificio Reforma 10, Nivel 1 y 2
BANCO DE ANTIGUA, S. A.	12 Calle 4-30, Zona 9
BANCO DE AMÉRICA CENTRAL, S. A.	Avenida Petapa 38-39, Centro de Excelencia Operativa (COE)
BANCO CITIBANK DE GUATEMALA, S. A.	15 Calle 1-04, Zona 10 Edificio Céntrica Plaza, Torre I, Nivel 2
BANCO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA, S. A.	7a. Avenida 7-30, Zona 9
BANCO G&T CONTINENTAL, S. A.	6a. Avenida 9-08, Zona 9 Plaza G&T Continental
BANCO DE CRÉDITO, S. A.	12 Calle 6-70, Zona 10
BANCO AZTECA DE GUATEMALA, S. A.	Avenida Reforma 9-00, Zona 9, Edificio Plaza Panamericana, 1er Nivel
BANCO INV, S. A.	10 Calle "A" 0-79 Zona 10

Fuente: <http://www.sib.gob.gt/web/sib/entisup>.

6.1.1. Definición

Una institución financiera se especializa en captar capital por medio de productos pasivos como cuentas de ahorro o cuentas monetarias, para luego transferirlos a la sociedad por medio de productos activos como tarjetas de crédito y préstamos, entre otros, dentro de las instituciones financieras más conocidas están los bancos.

6.1.2. Productos financieros

Son aquellos productos ofrecidos por instituciones financieras, con el objetivo de brindar un servicio a un sector de la población para cubrir necesidades económicas, por ejemplo: un préstamo personal, tarjetas de

crédito, una cuenta monetaria, etc. los productos financieros se dividen en productos activos y productos pasivos.

6.1.3. Productos activos

Son aquellos productos en los que la entidad financiera le ha prestado dinero al cliente para la compra de un bien. Entre estos se pueden mencionar los préstamos personales, tarjetas de créditos, extra financiamiento, etc. En el caso de recursos prestados a terceros, el banco siempre está corriendo con el riesgo de recuperación de dichos recursos.

- Tarjetas de crédito

Una tarjeta de crédito es un producto financiero que se utiliza como medio de pago, esta se utiliza para realizar compras y pagarlas posteriormente; en la mayoría de casos este pago se realiza un mes después de la compra. Se les llama de crédito, porque el banco le presta dinero al usuario al momento de realizar la compra, luego el usuario realiza el pago al banco con un recargo o interés dependiendo las condiciones en que se adquiere este producto o las estipulaciones del contrato.

- Extra financiamiento

Se puede utilizar por un plazo determinado, lo que significa que el monto utilizado se dividirá en el plazo establecido y él tarjeta habiente se compromete a pagarlo, según las condiciones pactadas.

- Préstamos bancarios

Dinero prestado por un período especificado y que debe devolverse con una tasa de interés especificada. Por lo general, para recibir el dinero se requiere garantía.

6.1.4. Productos pasivos

Dentro de los productos pasivos se tienen las cuentas de ahorro, cuentas monetarias, etc.

- Cuentas monetarias

Las cuentas monetarias son similares a las cuentas de ahorros, pero requieren que mantenga un saldo más alto para evitar un cargo mensual.

- Cuentas ahorro

Es un depósito ordinario a la vista, en la que los fondos depositados por la cuenta, tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o durante un período determinado según el monto ahorrado.

6.2. Canales de ventas de empresa financiera

El canal de venta, es el medio por el cual, la institución financiera pone a disposición sus productos financieros, siendo estos, canal telefónico o televentas, agencias y venta directa.

6.2.1. Departamento de televentas

Este se encarga de vender todos los productos financieros que ofrece el banco, por vía telefónica. Las televentas, de acuerdo con Gampel (2005), usualmente se implementan en respuesta a las condiciones y necesidades del mercado, consiste en la interacción y negociación entre el operador y un cliente. El proceso en sí, inicia con la sugerencia de productos con características personalizadas para clientes conforme a su record crediticio o las necesidades que se observen en el movimiento de sus cuentas, también pueden realizarse llamadas a clientes potenciales por recomendaciones de otros clientes.

6.2.2. Venta directa

El área de venta directa es el encargado de vender todos los productos financieros de la entidad financiera, fuera de la institución, visitas presenciales a las empresas, centros comerciales, residenciales, etc. Se asignan agentes de servicio por sectores, para incrementar la cobertura.

6.2.3. Agencias

Estas son todas las sucursales que tiene la institución financiera para brindarles cualquier servicio a sus clientes. Cuenta con un área de atención al cliente, por medio del cual, el banco puede ofrecer todos sus productos financieros. En las cajas y en el área de espera se ubican estratégicamente folletos y publicidad.

6.3. Departamento de recursos humanos

Este departamento, se encarga de toda la gestión u operación de los colaboradores de una organización, dentro de sus funciones se encuentra el

seleccionar y preparar a las personas que la organización requiere. También actúa como mediador para resolución de conflictos o acuerdos entre el patrono y el trabajador, actuando siempre dentro del margen que la ley establece respecto a derechos y obligaciones de ambos.

De acuerdo a Aguilar (2014), las empresas necesitan que el departamento de recursos humanos realice un trabajo productivo, preciso y trascendental por considerarlo vital para el buen funcionamiento de las organizaciones al tener a su cargo la administración del talento humano.

6.3.1. Funciones

El departamento de recursos humanos tiene múltiples funciones dentro de la empresa, pero principalmente se encarga de la administración de personal. Para Sagastume (2006), el proceso administrativo cumple las siguientes funciones:

- **Planificación:** proceso mediante el cual se plantea la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y normas para la empresa. Los elementos mencionados se definen de acuerdo a las necesidades, funciones o características de cada empresa.
- **Organización:** proceso en el que se determina la estructura organizacional indicando las funciones que desempeñará cada persona, la jerarquía de autoridad y responsabilidad y elabora el perfil de puestos. Básicamente define funciones, actividades y obligaciones dentro de una empresa.

- Integración: proceso en el que la empresa se abastece de los recursos que necesita para operar, llevando a cabo el reclutamiento y selección de personal para proveerles de una inducción y/o capacitación adecuada.
- Dirección: por medio de este proceso se pretende realizar efectivamente lo que se ha planeado. Algunos de los elementos utilizados en este proceso son la motivación, comunicación y liderazgo, sin dejar de lado la autoridad, delegación coordinación y la toma de decisiones de quien dirige.
- Control: proceso en el cual se vigila el desarrollo de actividades para verificar que se cumplan de la forma en que se ha planificado y de esta forma corregir cualquier desviación o error significativo. Para esto se establecen estándares y controles, evaluaciones de desempeño individual, evaluaciones de resultados generales.

6.4. Rotación de personal

La rotación de personal se puede expresar como una relación entre los ingresos y egresos del personal dentro de una empresa durante un período de tiempo establecido. Chiavenato (2000) indica que esto se debe a que las empresas, vistas como sistemas abiertos, se caracterizan por el flujo constante de recursos, para operar y de esta forma generar resultados; sin embargo, la rotación de personal puede ser un indicador de deficiencias en dicho sistema.

La rotación de personal puede darse por iniciativa del empleado, cuando se le presentan oportunidades de crecimiento en otra empresa, porque no le gusta el puesto que ocupa, por mal clima laboral, porque le pagan mejor en otro lado o simplemente porque no se siente valorado.

La empresa también puede tomar la iniciativa de rotar a su personal internamente por asensos, traslados o promociones relacionados al crecimiento profesional de los empleados y la oportunidad de desarrollo. La rotación externa en cambio, son despidos normalmente relacionados al mal desempeño o incumplimiento de metas.

Al estudiar la rotación del personal, según López (2004), se logra identificar el origen del fenómeno, que a su vez permite tomar medidas correctivas de acuerdo a la disposición de la empresa, por ejemplo, para contemplar satisfacer las demandas del personal, ser competitivos salarialmente y dar oportunidades de desarrollo profesional.

6.4.1. Factores que inciden en la rotación del personal

Chiavenato (2000), considera que la rotación de personal es un efecto relacionado a fenómenos internos o externos a la empresa que intervienen en la actitud y el comportamiento del personal. Entre los factores que inciden en la rotación del personal, se pueden considerar los siguientes:

- Externos
 - Oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral.
 - Coyuntura económica.
 - Oportunidades de empleo en el mercado laboral.

- Internos
 - Política salarial de la empresa.
 - Política de prestaciones de la empresa.
 - Condiciones laborales.
 - Oportunidades de crecimiento profesional.

- Clima organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Fuentes (2012), considera que la satisfacción laboral es uno de los factores que más inciden en la rotación laboral y que este se relaciona en primer lugar con la dedicación al trabajo, en cuanto a la energía, el tiempo y las ganas que invierten los empleados al realizar sus actividades en la empresa; en segundo lugar al compromiso organizacional, que se refiere el grado de lealtad e identidad o el vínculo que se crea entre la empresa y el empleado; y en tercer lugar, al estado de ánimo en el trabajo el cual es muy variable.

6.4.2. Efectos de la rotación de personal

La productividad de una empresa, sin importar su índole, puede verse afectada por la rotación de personal, según López (2004), la rotación impide el uso eficiente de recursos afectando el crecimiento y la consolidación de operaciones y por tanto, la productividad.

Chiavenato (2000), comenta que si la rotación de personal es controlada por la empresa, esta puede tener un efecto positivo. Si se cambia a una persona por otra con mayor experiencia o con más conocimientos sobre las operaciones, esto es positivo para la empresa, del mismo modo sucede cuando se da la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa con ascensos o promociones.

6.5. Desempeño laboral

Es en este factor donde un individuo puede manifestar las competencias laborales alcanzadas tales como conocimientos, sentimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, características personales, actitudes y valores que

le permiten alcanzar los resultados esperados en función de las exigencias planteadas por una empresa en cuanto a conocimientos técnicos, productivos o de servicio. Según Arratia (2010), el desempeño de los trabajadores está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura el trabajo que realiza, lo cual evidencia la interrelación entre lo que aporta el empleado y lo que aporta la empresa, así como lo que exige la empresa y lo que demanda el empleado.

6.5.1. Definición

El desempeño laboral puede definirse como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador, en el logro de las metas fijadas dentro de una empresa en determinado tiempo. Algunos factores a evaluar en el desempeño del personal se presentan en la siguiente tabla:

Tabla I. **Factores de evaluación de desempeño**

Núm.	Factor	Indicadores	Ponderación
1	Capacidad	Conocimiento del puesto Conocimiento de la empresa Puntualidad Responsabilidad Facilidad de aprendizaje Trabajo en equipo Liderazgo Proactividad Toma de decisiones	40 % recomendado
2	Actitud	Cooperación Iniciativa Creatividad Honestidad Buenas relaciones interpersonales	30 % recomendado
3	Cumplimiento	Calidad de trabajo Cantidad de trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Reducción de desperdicios	30 % recomendado

Fuente: elaboración propia.

6.6. **Gestión del talento humano**

Cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión del talento humano está relacionada con estas funciones del administrador, se refiere a las políticas y prácticas necesarias, para administrar el trabajo de las personas.

6.6.1. **Definición**

Chiavenato (2000), comenta que un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura

organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

6.6.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

6.6.3. Los seis procesos de la gestión del talento humano

- Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa.
- Compensación de las personas: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
- Desarrollo de las personas: procesos utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias, para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina.

- Evaluación de las personas: procesos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

6.6.4. Beneficios de la gestión por competencias

La gestión por competencias aporta un valor importante a la organización al maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman tu equipo de trabajo, logra generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas. De igual manera, se podrá detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona en el equipo y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

Algunos de los beneficios que traerá la implementación de este enfoque de gestión:

- Facilitar la evaluación del desempeño al contar con una descripción más definida del puesto y las competencias que se requieren para el mismo.
- Alinear las competencias específicas y generales que demanda la empresa con las que posee el colaborador.
- Integrar los objetivos de desarrollo de la persona, según su perfil de puesto con los de la organización consiguiendo un compromiso del empleado.
- Fomentar un clima laboral de mutua cooperación y un modelo de liderazgo integrador y comunicativo.
- Incrementar la motivación y satisfacción del empleado al tener más claro cómo su trabajo y sus habilidades aportan valor a la empresa y colabora al cumplimiento de la misión.

- Establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente, basado en su desempeño y desarrollo.
- Desarrollar al capital humano como consecuencia de la gestión integral del capital humano desde la descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño hasta llegar al crecimiento profesional y plan de carrera.
- Promover la formación progresiva y constante de tu capital humano.
- Asegurar la congruencia entre los planes de entrenamiento y capacitación para los empleados y los requerimientos de la compañía.
- Desarrollar equipos con las competencias necesarias para cada área operativa.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad tanto a nivel organizacional como individual buscando siempre un ciclo de mejora.
- Aumentar la productividad al optimizar resultados obteniendo ventajas competitivas.
- Concientizar a los colaboradores de asumir la corresponsabilidad en el desarrollo de sus competencias profesionales.

6.6.5. Gestión del desempeño por competencias

Una herramienta muy útil para enfrentar estos nuevos retos es la llamada gestión por competencias, la cual profundiza en el desarrollo y el involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los colaboradores, según su puesto de trabajo para lograr el objetivo global de alcanzar las metas de la organización.

La gestión por competencias es un enfoque que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos de tu capital

humano ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización. Este tipo de administración contempla de forma integral la dimensión estratégica del negocio, la humana y la conductual, siendo así que las personas no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades y tareas sino que los ayuda a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la empresa, a través de competencias, las cuales pueden ser un instrumento útil para la competitividad, ya que son un factor de diferenciación en las empresas.

Es importante recordar que llevar a cabo esta práctica implica también una visión y colaboración de la dirección general para estructurar y guiar los equipos de trabajo, los procesos y las herramientas tecnológicas orientado estos recursos a la consecución de las metas empresariales globales.

6.6.6. ¿Qué son las competencias?

Son el método para lograr los resultados, para saber si un empleado tiene el desempeño esperado de la empresa y si tiene el potencial para ser promovido.

Mientras que los objetivos responden a la pregunta ¿qué hacer?, las competencias responden a ¿cómo hacerlo?

Al mismo tiempo, permite integrar en un solo concepto tres factores:

- Saber (tener el conocimiento).
- Poder (contar con las habilidades).
- Querer (poseer las actitudes favorables).

Es importante hacer mención del rol tan esencial que juegan los comportamientos en las competencias, ya que ellos son la parte visible que permite evaluar el desempeño.

Existen diversas maneras en las que un trabajador puede desarrollar las competencias laborales dependiendo del perfil de su puesto y de las políticas que tenga la organización. A continuación, se presentan algunas de las más comunes:

- Rotación de puestos de manera temporal para que conozca las funciones y tareas, así como habilidades requeridas en cada uno de ellos.
- Asignación a nuevos proyectos que ya estén en marcha.
- Asignación como asistente a nivel dirección como una manera de tener contacto directo con personal de alta jerarquía y pueda aprender acerca de su desempeño como una capacitación
- Grupos de entrenamiento en los cuales se enfocarán a desarrollar una o varias competencias en particular.

6.6.7. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Los modelos de gestión basados en competencias son una herramienta valiosa para la administración de tu talento humano, ya que aportan dirección en procesos como:

- Reclutamiento y selección
- Evaluaciones de desempeño del potencial
- Planes de desarrollo, carrera y sucesión
- Compensaciones

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global, es decir, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y tareas asignadas, se cambia la perspectiva hacia una en donde el colaborador busca su crecimiento profesional y dentro de la empresa aumentando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas, tanto personales como organizacionales.

En el caso del reclutamiento y selección del personal, resulta muy útil contar con este enfoque, ya que el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que realmente cubran las competencias propias, tanto del puesto como de la empresa, tanto las básicas como las críticas. Es importante recalcar que aunque siempre van a existir áreas de oportunidades; esta visión te ayuda a identificar el potencial de la persona y saber si una vez dentro de la empresa podrá fortalecer esas competencias.

De igual manera, la gestión por competencias es una guía esencial para los planes de carrera y sucesión en las empresas, ya que como un resultado del desarrollo y seguimiento del equipo de trabajo podrá identificar a aquellos colaboradores que, además de cumplir con los objetivos de su puesto han trabajado en fortalecer las competencias que son necesarias para acceder a un puesto de mayor jerarquía, en otra área y de igual manera saber en qué hay que seguir trabajando para alcanzar ese nivel.

Esto es importante, ya que fomentarás el crecimiento de tu personal de manera interna, ocuparás vacantes con personal que ya colabora en la empresa y la conoce, y podrás ofrecer promociones de puesto y oportunidades

a tus empleados cuando estén realmente preparados para ocupar ese cargo y su movimiento dentro de la empresa sea exitoso.

7. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa Financiera

1.1.1. Definición

1.1.2. Productos financieros

1.1.2.1. Productos activos

1.1.2.2. Productos pasivos

1.2. Canales de ventas de empresa financiera

1.2.1. Departamento de televentas

1.2.2. Venta directa

1.2.3. Agencias

1.3. Departamento de Recursos Humanos

1.3.1. Funciones

1.4. Rotación de personal

1.4.1. Factores que inciden en la rotación de personal

1.4.2. Efectos de la rotación de personal

1.5. Desempeño laboral

1.5.1. Definición

- 1.6. Gestión del talento humano
 - 1.6.1. Definición
 - 1.6.2. Objetivos de la gestión del talento humano
 - 1.6.3. Los 6 procesos de la gestión del talento humano
 - 1.6.4. Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias
 - 1.6.5. Gestión del desempeño por competencias
 - 1.6.6. Que son las competencias
 - 1.6.7. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

- 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- 4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA RENTECIÓN DEL PERSONAL PARA EL PUESTO DE EJECUTIVOS DE TELEVENTAS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

8. METODOLOGÍA

8.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo, porque se estudia la realidad del proceso de selección y reclutamiento de personal y su efecto en el desempeño de los ejecutivos de televentas de una empresa financiera en Guatemala. Este enfoque permite describir el proceso real, compararlo con lo teórico, describir los efectos ya sean positivos o negativos y plantear soluciones ajustadas a las necesidades de un puesto.

8.2. Diseño

El diseño es no experimental, ya que no se realizan pruebas de laboratorio ni experimentos, de acuerdo a este diseño la investigación inicia con la observación del proceso de selección y reclutamiento de personal, se establece un período para la recolección de datos; se describen las variables que intervienen en el proceso para analizar su incidencia e interrelación; por último, se determinan y describen las acciones para que dicho proceso sea más eficiente, el enfoque de la investigación es cualitativo, porque se estudia la realidad del proceso de selección y reclutamiento de personal y su efecto en el desempeño de los ejecutivos de televentas de una empresa financiera en Guatemala. Este enfoque permite describir el proceso real, compararlo con lo teórico, describir los efectos ya sean positivos o negativos y plantear soluciones ajustadas a las necesidades específicas de un puesto.

8.3. Tipo de estudio

Para la investigación se realiza un estudio descriptivo, con el cual se establece un modelo de selección y reclutamiento de personal adecuado para el puesto de ejecutivo de televentas.

En este tipo de estudio se obtienen datos respecto al proceso observado, los cuales se presentan utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para analizarlos e identificar las mejoras que han de ser descritas en el modelo propuesto.

8.4. Alcance

El alcance metodológico es descriptivo, porque se dispone del proceso general de selección y reclutamiento, establecido en el Departamento de Recursos Humanos, que se toma como base para elaborar el modelo propuesto específicamente para el puesto de ejecutivo de Televentas.

8.5. Variables e indicadores

Dado que la investigación es descriptiva, no se manipulan las variables, solamente se observan y describen. Aunque para el análisis de incidencia se pueden utilizar algunas herramientas cuantitativas.

Los indicadores que se presentan son las fuentes de información que permiten evidenciar el comportamiento de las variables de estudio y tanto las variables, como los indicadores, son presentadas en la siguiente tabla.

Tabla II. **Variables e indicadores**

Objetivos	Variables	Indicador	Técnica
<p>General Proponer un modelo de gestión de talento humano para el puesto de ejecutivo de televentas de una empresa financiera de Guatemala.</p> <p>Objetivo específico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los programas de capacitación y desarrollo que utilizan para retener a las personas que ocupan el puesto de ejecutivos de televentas. 2. Analizar el proceso adecuado para la selección y reclutamiento de ejecutivos de televentas. 3. Determinar los factores que inciden en la selección y contratación del perfil idóneo para el puesto de ejecutivo de televentas. 	<p>Variables independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño del ejecutivo de Televentas ✓ Proceso de selección de personal ✓ Proceso de reclutamiento de personal <p>Variables dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad en las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de rotación de personal ✓ % anual de desvinculación por incumplimiento de metas ✓ Motivación en los ejecutivos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Medición • Lectura • Tabulación de datos: <p>Las características de los sujetos a utilizar son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genero - Nivel académico - Antigüedad laboral - Edad <p>se estará realizando una distribución de frecuencias</p>

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación que se propone, este se divide en cuatro fases que son:

- Fase 1: responde a la revisión documental y se utilizarán fuentes primarias, secundarias y terciarias, también herramientas y procesos de control de ingeniería, para lo que se consultarán trabajos de investigación de maestrías y doctorados que se relacionen con el tema gestión del talento humano para retener personal.
- Fase 2: responde al primer objetivo y se realiza mediante evaluaciones, esta es la fase en la cual se invierte más tiempo. Debido a la cantidad de

actividades a programar se estima un máximo de 10 semanas para esta fase. Se solicitan los registros al departamento de televentas y al departamento de recursos humanos que tengan relación con el tema a investigar, se observa el proceso de selección y reclutamiento de personal, se estudia el perfil del puesto de ejecutivo de televentas, y por último, se observa el desempeño de los ejecutivos de televentas.

- Fase 3: responde al segundo objetivo se estima un aproximado de 5 semanas para esta fase y así analizar los factores de rotación de personal, la vinculación de metas con desempeño en el departamento de televentas, las deficiencias en el proceso de selección y reclutamiento, así como la desviación en el perfil del ejecutivo de televentas.
- Fase 4: responde al tercer objetivo, para esta fase se establece un período de cinco semanas para discutir los resultados obtenidos en las fases anteriores, plantear un modelo de selección y reclutamiento de ejecutivos de televentas y presentar un informe final en el cual se deje constancia del trabajo realizado.

8.6. Población y muestra

La población está compuesta por 360 ejecutivos de televentas distribuidos en tres áreas que son: el área de tarjeta de crédito, el área de extra financiamiento y el área de seguros.

La empresa autoriza que el estudio se realice en el área de tarjeta de crédito, por ser donde se ha incrementado más la desvinculación por incumplimiento de metas y por tener el mayor índice de rotación de personal de

toda la empresa. Dicha área está compuesta por 70 ejecutivos de televentas, los cuales se tomarán como muestra de investigación.

8.7. Análisis y obtención de información

El análisis que se realiza es comparativo. Hay dos análisis de este tipo que deben realizarse durante la investigación:

- Comparación entre el proceso de selección y reclutamiento planteado por departamento de recursos humanos y la forma en que es ejecutado.
- Comparación entre el perfil de los ejecutivos de televentas que laboran actualmente en la empresa financiera y los requerimientos en el perfil del puesto de ejecutivo de televentas idóneo.

La información que se recopila para la elaboración de esta investigación proviene de los registros del departamento de recursos humanos y del departamento de televentas.

9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se utilizarán técnicas de análisis descriptivo como:

Recolección de ingresos y egresos de personal durante un tiempo, se recopila y analiza información sobre las teorías existentes en la administración de recursos humanos, respecto a la correcta selección y reclutamiento de personal, así como la creación de perfiles de puestos.

El desempeño del personal ejecutivo de televentas y el proceso de selección y reclutamiento de personal, se analiza también por medio de la observación, la cual forma parte de la técnica de campo a utilizar.

El análisis estadístico se lleva a cabo a través de la ponderación de datos cualitativos. Es decir, como la información que se obtiene es cualitativa, esta puede ponderarse para hacer uso de técnicas estadísticas que faciliten el análisis. Esta técnica consiste en darle un valor a las variables del proceso de selección y reclutamiento que se estudian, para presentarlas en forma de escalas y así la información puede presentarse y analizarse más fácilmente.

Para la recolección de la información, se utilizará como instrumento la entrevista de salida, la misma se muestra en los anexos, será proporcionada por la Institución Financiera, la cual esta anexada a los expedientes laborales de los colaboradores del puesto de ejecutivo de televentas de tarjeta de crédito que se retiran de la Institución Financiera. La entrevista de salida permite realizar un estudio objetivo, de las razones principales, por las que se retira el

personal de televentas. Dicho instrumento cuenta con preguntas abiertas, siendo una de ellas ¿Por qué motivo o motivos usted se va de la Institución?

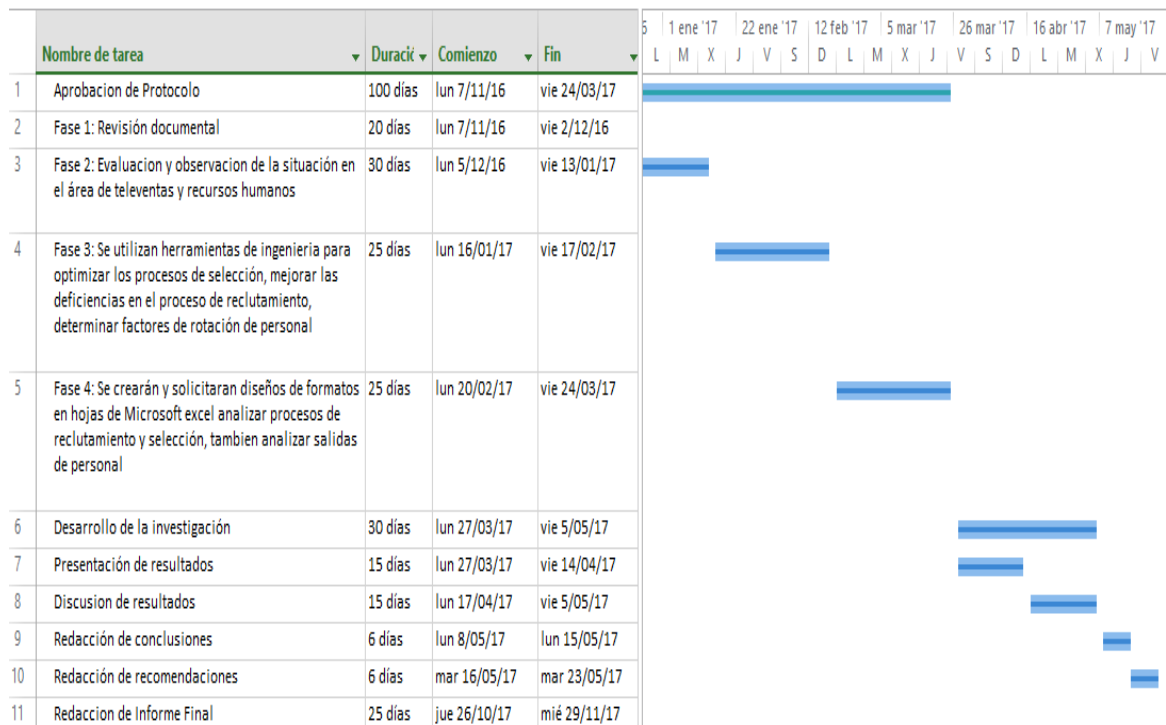
La investigación requiere de datos estadísticos, las referencias numéricas a trabajar y los resultados serán tabulados por medio de cuadros de Excel y representados por tablas de porcentajes.

9.1. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se elabora con base en el tiempo calculado para cada actividad programada en cada una de las fases en las cuales se ha de dividir la investigación. En la siguiente figura, se puede observar dicho cronograma, el tiempo está dado en semanas, calculando un aproximado de 24 semanas para la entrega del informe final con el modelo de selección y reclutamiento propuesto.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 2. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

11. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es factible, ya que se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar cada una de las fases que se han planteado. Además, será financiada por el investigador, por lo que todos los gastos en que se incurra, pueden ser cubiertos.

11.1. Recursos necesarios

Son varios los recursos que se necesitan para la elaboración de la investigación propuesta, entre estos, se consideran los siguientes:

- Humanos
 - Académicos: investigador, asesor y revisor de tesis.
 - Institucionales: ejecutivos de televentas, analista del talento humano.

- De tecnología
 - Base de datos de la empresa financiera.
 - Equipo de cómputo.
 - Acceso a Internet.

- De información
 - Registro del índice de rotación de personal trimestral.

- Registro de desvinculación por incumplimiento de metas.
- Registro del proceso de selección y reclutamiento anual.
- Registro de evaluación de resultados del área de tarjeta de crédito del departamento de televentas.

- De infraestructura
 - Área de trabajo del departamento de RRHH.
 - Área de trabajo del departamento de televentas.

- Financieros
 - Materiales como papelería, útiles e impresiones.
 - Honorarios del asesor y del investigador.
 - Transporte para visitar la empresa durante la investigación.
 - Gastos varios.

La investigación será financiada por el investigador, todos los gastos en que se incurra pueden ser cubiertos. Con base en los recursos financieros que se mencionan anteriormente, se elabora un presupuesto que se presenta en la tabla siguiente.

Tabla III. **Presupuesto del proyecto**

Núm.	Descripción	Monto (Q)
1	Materiales como papelería, útiles e impresiones de registros y documentos varios.	1 500,00
2	Honorarios del asesor (6 asesorías y 1 revisión final)	2 500,00
3	Transporte	1 500,00
4	Gastos varios e imprevistos	1 000,00
Total		Q. 6 500,00

Fuente: elaboración propia.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, P. (2014). *Importancia del aporte de los departamentos de recursos humanos, según la perspectiva de un grupo de gerentes funcionales de diferentes organizaciones multinacionales*. Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
2. Aguilar, V. (2015). *Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamez Servicios, S.A.* Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad Autónoma de México. México.
3. Alcívar, J. (2000). *Análisis y valoración del sistema crediticio en el ecuador, tanto para bancos como instituciones financieras*. Tesis de Licenciatura en Ingeniería Estadística Informática. Escuela Superior Politécnica Del Litoral. Ecuador.
4. Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Chile.
5. Barrios, L. (1998) *Leyes bancarias*. Guatemala: Ediciones Legales comercio e industria.
6. Cámbara, M. (2012). *El CPA como asesor financiero en la formulación y evaluación de proyectos de inversión en una empresa de centro*

de llamadas call center. Tesis de Licenciatura en contabilidad pública y auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

7. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª Ed. México: McGraw-Hill.
8. David, M. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez*. Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
9. Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
10. Gampel, J. (2005). *Diseño de prueba piloto para la implantación de un nuevo modelo comercial en una empresa de consumo masivo*. Informe final de Licenciatura en Ingeniería de Producción. Universidad Simón Bolívar. Venezuela.
11. Guatemala, Congreso de la República (2002) Ley de bancos y grupos financieros.
12. Guth, A. (2001). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.

13. Hernández, J. (2010). *Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales*. Tesis de Doctorado en Investigación Psicológica. Universidad Iberoamericana. México.
14. Karounga, K. (2005). *La imagen corporativa de las entidades financieras: el caso del Banco Sabadell en Cataluña*. Tesis de doctorado en comunicación audiovisual y publicidad. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
15. López, J. (2004). *La rotación de los empedados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. Tesis de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración. Instituto Politécnico Nacional. México.
16. López, J. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Consultado el 03 de mayo de 2017, de http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
17. Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
18. Rascón, K. (2010). *Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en el instituto de la defensa pública penal*. Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

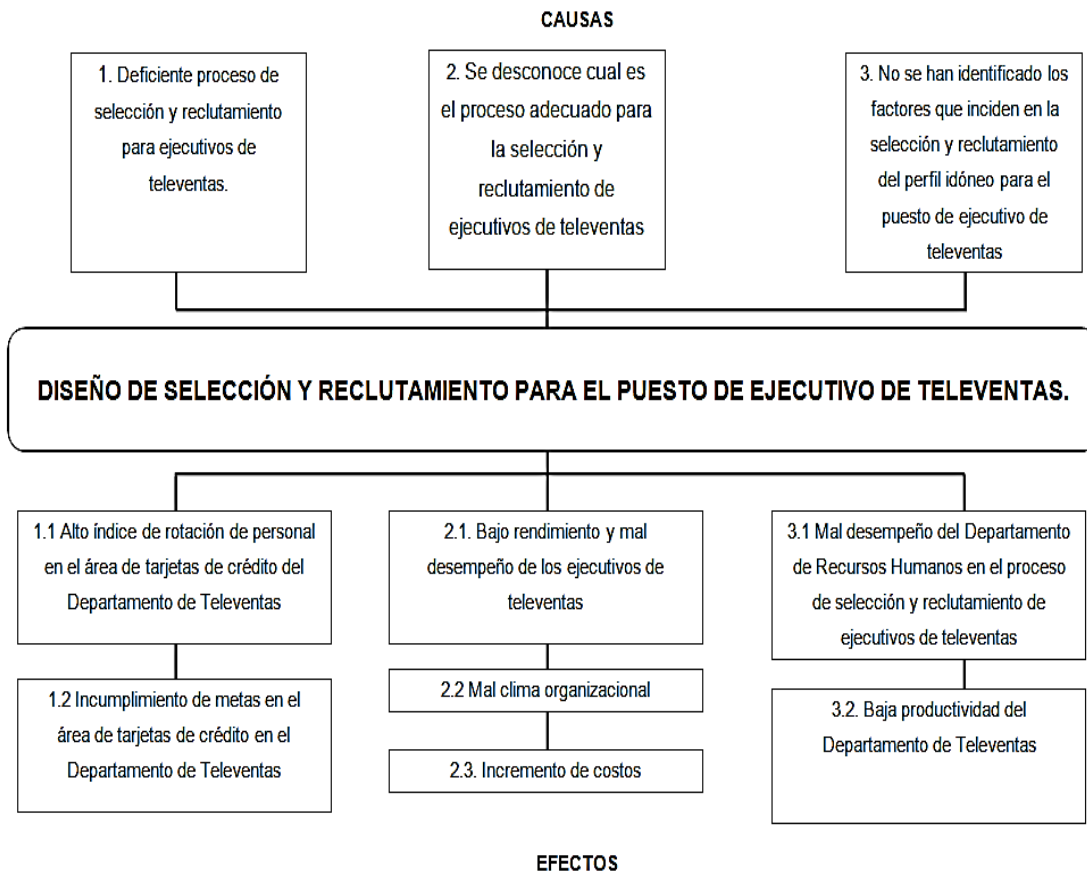
19. Sagastume, L. (2006). *La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
20. Superintendencia de Bancos, (n.d.). *ABC de educación financiera*. Consultado el 10 de septiembre de 2016, de <http://www.sib.gob.gt/web/sib/educacion-financiera/ABC-de-Educacion-Financiera>.
21. Superintendencia de Bancos, (2016). *Directorio de grupos financieros y entidades supervisadas*. Consultado el 10 de septiembre de 2016, de <http://www.sib.gob.gt/web/sib/entisup>.
22. Thompson, I. (2006). *Administración de la Fuerza de Ventas*. Consultado el 4 de septiembre de 2016, de <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>.
23. Vega, G. (2009). *Estrategias para retener al talento humano*. Consultado el 3 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-para-retener-al-talento-humano/>
24. Barceló, J. (2015). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. Consultado el 22 de octubre de 2017, de <https://www.imf->

[formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-
evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/](http://formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-
evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/)

ANEXOS

En esta sección se presentan las herramientas utilizadas por el investigador para la elaboración del proyecto que son de su autoría, entre estos se presenta el árbol de problemas, la matriz de coherencia, cuestionario de salida,

Anexo 1. **Árbol de problemas**



Anexo 2. Cuestionario de salida

Cuestionario de Salida

NO FIRME. Conteste con una marca en donde se proporciona el espacio para la respuesta elegida.

1. Cuando fue empleado por primera vez en la compañía X, ¿se le explicaron claramente las responsabilidades y las obligaciones de su puesto? Si ___ No ___ DUDOSO ___
2. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y otros beneficios, horas de trabajo, etc.? Si ___ No ___ DUDOSO ___
3. ¿Supo usted quien era su superior inmediato? ¿La única persona a quien usted reportaría o recibiría instrucciones? Si ___ No ___ DUDOSO ___
4. ¿Cuándo usted necesito información para hacer su trabajo, por lo general, pudo obtenerla con facilidad? Si ___ No ___ DUDOSO ___
5. ¿Cuándo usted tenia una sugerión respecto a la forma de hacer su trabajo, podía usted comentarla fácilmente con su supervisor? Si ___ No ___ RARA VES ___ NUNCA ___
6. Hablando con franqueza, ¿Cuál fue la verdadera razón para que usted abandonara la compañía?

7. ¿Podía haberse hecho algo para evitar que usted se fuera? _____
8. ¿Ya consiguió otro empleo? Si ___ No ___ Si es sí, como lo compara con su último trabajo con nosotros?
9. Agregue cualquier otro comentario que desee hacer acerca de su trabajo con la compañía X, de sus sentimientos como empleado, o sugeriones para hacer de la compañía X un lugar mejor para trabajar.

Anexo 3. Matriz de coherencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGIA	
<p>PREGUNTA CENTRAL</p> <p>¿Qué diseño de selección y reclutamiento de personal para el puesto de ejecutivo de Televentas debe utilizar la empresa financiera de Guatemala?</p> <p>¿Qué proceso de selección y reclutamiento de personal tiene la empresa para ejecutivos de Televentas?</p> <p>¿Qué proceso será el adecuado para la selección y reclutamiento de ejecutivos de Televentas?</p> <p>¿Qué factores inciden en la selección y contratación del perfil idóneo para el puesto de ejecutivo de Televentas?</p>	<p>Proponer un diseño de selección y reclutamiento de personal para el puesto de ejecutivo de Televentas de una empresa financiera de Guatemala</p> <p>Evaluar el proceso actual de selección y reclutamiento de personal que tiene la empresa para ejecutivos de Televentas</p> <p>Analizar el proceso adecuado para la selección y reclutamiento de ejecutivos de Televentas</p> <p>Determinar los factores que inciden en la selección y contratación del perfil idóneo para el puesto de ejecutivo de Televentas</p>	<p>Desempeño del ejecutivo de Televentas</p> <p>Proceso de selección de personal</p> <p>Proceso de reclutamiento de personal</p> <p>Perfil del puesto de ejecutivo de Televentas</p>	<p>Índice de rotación de personal</p> <p>% anual de desvinculación por incumplimiento de metas</p> <p>Registro del proceso de selección y reclutamiento anual</p> <p>Registro de evaluación de resultados del área de tarjeta de crédito del Departamento de Televentas</p>	<p>Técnicas de campo como Observación directa</p> <p>Técnica documental para recopilación de información teórica</p> <p>Ponderación de variables cualitativas para análisis estadísticos</p> <p>Entrevista</p>	<p>El diseño de la investigación es transversal no experimental</p> <p>El enfoque es cualitativo</p> <p>El tipo de estudio es descriptivo al igual que el alcance metodológico</p> <p>La población y muestra está integrada por 70 ejecutivos de Televentas del área de tarjeta de crédito</p>	
	PREGUNTAS DE INVESTIGACION					

Anexo 4. Cuestionario para determinar factores de rotación de personal

Instrucciones para responder:

Sólo deberá encerrar en un círculo una sola letra que dará respuesta a una pregunta.

La letra M será malo, la letra B será regular y la letra E significa excelente.

1. ¿Cómo son sus posibilidades de desarrollo?		M	B	E
2. ¿Cómo es la comunicación con su superior?		M	B	E
3. ¿La satisfacción de sus labores es?		M	B	E
4. ¿Los sueldos son?	M	B	E	
5. ¿Las prestaciones sobre su sueldo son?	M	B	E	
6. ¿Su integración en la empresa es?		M	B	E
7. ¿Cómo es el reconocimiento para su trabajo?	M	B	E	
8. ¿El horario de trabajo lo considera?	M	B	E	
9. ¿La capacitación para su trabajo es?	M	B	E	
10. ¿La definición de la autoridad de su superior es?	M	B	E	
11. ¿Cómo es el respeto que le dan los directivos?	M	B	E	
12. ¿Cómo considera la seguridad de su empleo?	M	B	E	
13. ¿Cómo considera las políticas disciplinarias?	M	B	E	
14. ¿Cómo considera la formalidad de los directivos?		M	B	E
15. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?		M	B	E
16. ¿Las condiciones de su trabajo son?	M	B	E	
17. ¿Cómo considera la confianza que le otorgan sus jefes?	M	B	E	
18. ¿Cómo es la imagen de los directivos?	M	B	E	
19. ¿La preocupación de los directivos por los empleados es?		M	B	E
20. ¿Cómo su empleo cubre sus expectativas de crecimiento?		M	B	E
21. ¿Cómo es el apoyo brindado para su trabajo?	M	B	E	
22. ¿Cómo es su participación en las decisiones para su trabajo?		M	B	E
23. ¿La forma que los superiores dan las ordenes es?		M	B	E
24. ¿Cómo es el ambiente de su trabajo?	M	B	E	
25. ¿Esta bien definida su área de trabajo?	M	B	E	