

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Índice de rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente  
de agencias bancarias, en el departamento de Petén**

(Tesis de Licenciatura)

Ellery Roberto Moreno

Guatemala, junio 2016

**Índice de rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente  
de agencias bancarias, en el departamento de Petén**

(Tesis de Licenciatura)

Ellery Roberto Moreno

Lic. Selvin Hernandez (**Asesor**)

Lic. Josue Roberto Zabala (**Revisor**)

Guatemala, junio 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. A. Ronaldo Girón

**Vice Decano**

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

**Coordinador**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.014.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 27 DE ABRIL DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Selvyn Raul Hernandez Estrada

**Revisor:** Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

**Carrera:** ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAS Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE AGENCIAS BANCARIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE PETEN"

**Presentada por:** Ellery Roberto Moreno

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



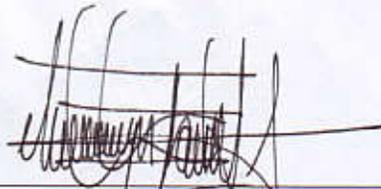
Selvyn Raul Hernández Estrada  
**Administrador de Empresas**

Guatemala, 31 de octubre del 2015

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Índice de rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente de agencias bancarias, en el departamento de Peten”**, realizado por Ellery Roberto Moreno, carné No. 201501841, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **90** puntos.



---

Lic. Selvyn Raul Hernández Estrada  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 17664

Guatemala, 12 de diciembre de 2015

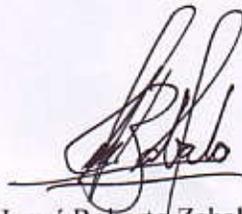
Estimado Licenciado Samuel Zabala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Campus Los Álamos  
Presente

Licenciado Zabala:

Por este medio les informo que el estudiante Ellery Roberto Moreno, identificado con el número de carne 201501841, ha presentado la Tesis de Licenciatura, con el nombre: **Índice de rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente de agencias bancarias, en el departamento de Petén.**

En mi calidad de “revisor” emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Colegiado No. 15017

## **Dedicatoria**

**A Dios** Por darme la fortaleza y sabiduría para poder lograr las metas en esta etapa de mi vida.

**A mis abuelos:** Martha Esquite y Lauro Moreno, que en paz descansen, porque siempre estuvieron a mi lado y me formaron como persona.

**A mi Familia** Por estar incondicionalmente a mi lado apoyando, para no desfallecer y poder lograr mis metas.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco Contextual</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación del problema	16
1.3.1 Pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo generales	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 Alcances y límites de la investigación	18
<b>Capítulo 2</b>	19
<b>Marco Conceptual</b>	19
2.1 Gestión del Talento Humano	19
2.1.1 Procesos de reclutamiento y selección de personas	19
2.1.2 Procesos para organizar a las personas	22
2.1.3 Remuneración, prestaciones e incentivos	30
2.1.4 Procesos para desarrollar a las personas	32
2.1.5 Procesos de retención del talento humano	35
2.2 Índice de rotación	42
2.2.1 Definición	42
2.2.2 Principales causas de la rotación de personas	43
2.2.3 Ventajas de la rotación de personas	45
2.2.4 Desventajas de la rotación de personas	46
2.2.5 Costo financiero de la rotación de personas	46
2.2.6 Cálculo del índice de rotación	47
2.3 Servicio al Cliente	47
2.3.1 Definición de servicio al cliente	47

2.3.2 El servicio al cliente como una herramienta diferenciadora de mercado	48
2.3.3. Paradigmas del servicio al cliente	49
2.3.4 Indicadores de servicio al cliente	50
2.3.5 La rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente	50
<b>Capítulo 3</b>	52
<b>Marco Metodológico</b>	52
3.1 Tipo de investigación	52
3.2 Sujetos de la investigación	53
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	54
<b>Capítulo 4</b>	55
<b>Resultados de la investigación</b>	55
4.1 Muestreo	55
4.2 Presentación de resultados	56
4.2 Resultados obtenidos de las visitas de observación a las agencias	77
<b>Capítulo 5</b>	78
<b>Discusión y análisis de resultados</b>	78
5.1 Discusión de resultados	78
5.2 Conclusiones	87
5.3 Recomendaciones	88
<b>Referencias</b>	89
<b>Anexos</b>	92

## **Lista de anexos**

Anexo No. 1	92
Anexo No. 2	93
Anexo No. 3	97
Anexo No. 4	98

## **Lista de cuadros**

Cuadro No. 1 Bancos del sistema y su fecha de fundación	9
Cuadro No. 2 Agencias bancarias del departamento de Peten	14
Cuadro No.3 El Iceberg de la cultura organizacional	25
Cuadro No.4 Criterios de evaluación del desempeño	30
Cuadro No. 5 Jerarquía de las necesidades de Maslow	33
Cuadro No. 6 Determinación de cantidad de encuestas por institución bancaria	55
Cuadro No. 7 Respuestas relacionadas al reactivo respeto	64
Cuadro No 8 Preguntas relacionadas al reactivo Credibilidad	65
Cuadro No. 9 Preguntas relacionadas al reactivo Imparcialidad	66
Cuadro No. 10 Preguntas relacionadas al reactivo Compañerismo	67

## Lista de gráficos

Gráfica No. 1	56
Gráfica No. 2	57
Gráfica No. 3	58
Gráfica No. 4	59
Gráfica No. 5	60
Gráfica No. 6	61
Gráfica No. 7	62
Gráfica No. 8	63
Gráfica No. 9	68
Gráfica No. 10	69
Gráfica No. 11	70
Gráfica No. 12	71
Gráfica No. 13	72
Gráfica No. 14	73
Gráfica No. 15	74
Gráfica No. 16	75
Gráfica No. 17	76

## **Lista de Cédulas**

Cedula No.1 Rapidez en el servicio	79
Cedula No. 2 Rotación de personas y capacitación	80
Cedula No. 3 Rotación de Personas	81
Cedula No. 4 Reclutamiento y selección	82
Cedula No. 5 Clima organizacional	83
Cedula No. 6 Utilidad en el servicio	84
Cédula No. 7 Servicio Agradable	85
Cédula No. 8 Clima Laboral	86

## **Resumen**

Uno de los mercados de mayor competitividad y crecimiento en los últimos años, es el sector financiero guatemalteco. La extensión a los departamentos ha permitido la bancarización de un mayor número de personas, unido a esta expansión, surgen nuevos retos para fidelizar a los nuevos clientes.

Cada uno de los bancos utiliza diferentes estrategias de servicio, sin embargo, es importante analizar el gran impacto que tienen las personas, como parte esencial de la estrategia.

La rotación de personas tiene diferentes causas que van desde el reclutamiento y selección, pasando por el clima laboral y la remuneración de los colaboradores, los efectos de una rotación sin control tiene un impacto considerable en el servicio que las instituciones financieras prestan a sus clientes.

El presente documento consta de cinco capítulos, descritos de la siguiente forma; en el capítulo uno se presenta un análisis contextual e histórico del sistema financiero guatemalteco, su evolución, crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo. Se hace un análisis desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter, para comprender de mejor forma la competitividad que existe en sector, el impacto que tiene la rotación de personas y la importancia de las estrategias de servicio.

En este capítulo también se plantea el problema de investigación, objetivos tanto el general como los específicos, los alcances y límites de la investigación

El segundo capítulo, se presenta el marco conceptual, profundizando en temas relacionados con la investigación, tales como los procesos de reclutamiento y selección, procesos para organizar a las personas, remuneración, la rotación de personas, servicio al cliente, etc.

En el capítulo tres, la metodología de la investigación, indicando los sujetos que se utilizaron para la investigación, los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo paso por paso hasta concluir con el estudio.

Seguidamente, en el capítulo cuatro describe la metodología empleada para el de campo, así como las gráficas y cuadros que corresponden a cada uno de los instrumentos diseñados para el mismo.

En el capítulo cinco y final hace un análisis de la información obtenida, presentando para el efecto distintas cédulas que resumen y permiten tener una mejor comprensión de los resultados. Se presentan además las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente se presenta un listado de los documentos académicos y científicos consultados como referencia en la elaboración del presente documento.

## **Introducción**

La demanda de un servicio rápido, fácil, útil y agradable, es uno de los grandes retos que las agencias bancarias tienen para fidelizar a sus clientes. Esta realidad ha obligado a las instituciones financieras a buscar estrategias administrativas que permitan generar ventajas competitivas que los diferencien y posicionen en la preferencia de los clientes.

La expansión del mercado financiero a todos los departamentos del país, ha permitido que las personas tengan acceso a una oferta amplia de servicios bancarios, en este contexto la capacidad de gestionar el talento humano es fundamental como estrategia competitiva.

La rotación de personas tiene diferentes causas que van desde el reclutamiento y selección, pasando por el clima laboral y la remuneración de los colaboradores, los efectos de una rotación sin control tiene un impacto considerable en el servicio que las instituciones financieras prestan a sus clientes.

El tiempo de inducción, la baja productividad durante los periodos de capacitación, los errores inherentes a cualquier proceso de aprendizaje, etc. son temas que influyen en las expectativas de servicio cliente-banco.

Es por esto que resulta de gran valor analizar las causas internas y externas que provocan una alta rotación, de igual forma, es importante considerar las expectativas que tiene los clientes en cuanto a servicio y la oferta que cada institución financiera es capaz de ofrecer.

El departamento de Peten no escapa a esta realidad por lo que la presente investigación se desarrolló en las agencias bancarias de este departamento.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Análisis documental

##### a. Contexto Histórico.

La gestión y administración del talento humano, es uno de los grandes retos que deben asumir las organizaciones en la actualidad, para lograr ventajas competitivas en mercados cada vez más saturados. Sin embargo, ha existido una permanente evolución en la administración del recurso humano; a lo largo de la historia han existido diferentes modelos que permitieron dar valor a los colaboradores, desde simples jornaleros, hasta considerarlos como socios estratégicos para la empresa.

De acuerdo a Alfonso Rodríguez (2011, pág. 4) el sistema de gremios de la edad media dio lugar al nacimiento de las asociaciones patronales actuales, mientras que la unión de los jornaleros permitió la creación de los actuales sindicatos, durante esta época se desarrolló la especialización donde cada persona aprendió un oficio en particular.

La expansión del comercio y el aumento de los ingresos personales, ayudaron a estimular una mayor demanda por bienes y servicios, obligando a que el sistema artesanal de producción buscara nuevas técnicas por medio de la mecanización, surgiendo de esta forma los sistemas fabriles. La creación de fábricas estimuló la creación de empleos monótonos, algunas veces insalubres o peligrosos, como resultado a finales de 1880 aparecen las primeras leyes que norman el trabajo, tal como jornadas laborales, trabajo infantil, salarios mínimos y sistemas básicos de seguridad social.

Frederick Taylor en su obra: “Shop Management” y posteriormente en 1911 en “los principios de la administración científica” planteo un grupo de principios de administración siendo el más importante: “asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo a sus aptitudes”. (TimeRime, 2015, pág. 1)

Hasta esta época, los colaboradores, eran considerados mano de obra, entendiendo su participación en la empresa únicamente desde el punto de vista de la producción. Los procesos productivos eran simples y no se requería de operarios de alta calificación, esto permitía acceder a un mercado laboral donde era fácil contratar trabajadores.

De acuerdo a Chiavenato (2008, pág. 2-4) el crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento en la legislación laboral, la división del trabajo, las tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos, una mayor especialización y la falta de personal capacitado para desarrollar algunas actividades complejas, impulso un cambio de enfoque en la administración de las personas; hacia la década de 1950 surge dentro de las organizaciones un departamento de Administración de Personal, con el objetivo de mediar entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos de las personas, constantemente en conflicto.

En la década de 1960, se tienen nuevos cambios, la legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras las organizaciones continuaban creciendo. Ahora las personas forman parte del éxito de la organización, “se considera a las personas como el único capital vivo e inteligente de que dispone la organización para enfrentar los retos” (Chiavenato, 2008, pág. 19).

A partir de esta definición, se empiezan a evaluar nuevas formas de retener el capital humano dentro de la organización, se analiza los factores que provocan que las personas abandonen sus puestos de trabajo, tales como motivación, remuneración, condiciones físicas y de seguridad, etc. Se tiene conciencia “que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de una organización” (Hernandez, 2011, pág. 8).

Las economías cada vez más globalizadas, han colocado a las organizaciones frente a una realidad en la que su talento humano resulta fundamental para competir, pero que adicionalmente necesitan crear elementos diferenciadores respecto a su competencia, en este sentido Humberto Domínguez (2010, pág. 2) resalta la forma en que las organizaciones han cambiado su concepto de sí mismas, en la concepción tradicional se dividía en cuatro funciones: operativa, administrativa, financieras y comercial, asignando a cada función una importancia relativa del

veinticinco por ciento del éxito de la empresa, aislando los problemas y etiquetándolos de acuerdo a la función a la que corresponde.

Pero el dinamismo en los mercados obliga a cambiar a un ritmo acelerado, por lo que surgió un nuevo enfoque, aparece la llamada “era de las ventas”. Con esto, los esfuerzos se orientaron principalmente a incrementar las ventas, se debía vender por encima de cualquier cosa, incluso, engañando a los clientes con productos de baja calidad. Las otras tres funciones empresariales existían para apoyar la función de ventas.

Finalmente aparecen las organizaciones donde las funciones interactúan de forma integral, es decir las funciones operativa, administrativa y financiera se funden integralmente alrededor del eje comercial y de marketing de la empresa, inicia así un análisis profundo del cliente y la satisfacción que este obtiene, dando lugar a un nuevo concepto: servicio al cliente.

En este sentido, la calidad en el servicio tendrá su origen en el manejo adecuado de los dos ejes más importantes de la dinámica empresarial: el Marketing tanto estratégico como táctico y la infraestructura empresarial, en sus componentes operativo, administrativo y financiero, como soporte para llevar a cabo los planes de marketing y lograr una participación importante en el mercado a través del reconocimiento permanente de los clientes y la calidad en los procesos de intercambio del cliente con la empresa. (Domínguez, 2010, pág. 24).

Todas las organizaciones líderes en servicio al cliente han desarrollado exitosamente la escala natural para lograr un buen posicionamiento, una excelente imagen a través de una excelente reputación, entendiendo que el servicio al cliente es mucho más que la función de un solo departamento, área o persona.

Debe ser la misión de toda la organización. Sin embargo, el cumplimiento de la promesa de valor dependerá en gran medida de la calidad del talento humano que trabaje en la empresa; esta calidad debe estar medida en términos de conocimientos específicos del trabajo requerido para realizar eficazmente la función, es decir, competencias con el “saber”, adicional, habilidades específicas del trabajo para realizar en forma eficaz su función, es decir competencias con el

“hacer”, finalmente todos aquellos valores, actitudes y comportamientos requeridos para realizar la función de una forma ética y transparente, es decir competencias con el “ser”. (Domínguez, pág. 25)

Históricamente ha existido una relación directa entre la forma en que se administra el talento humano, la retención de este y la promesa de servicio que se ofrece, por eso es indispensable conocer y analizar los efectos que tienen en la organización la rotación de personal.

## b. Documentos Académicos

Existen números estudios que tratan sobre la influencia que tiene la rotación de personal en la productividad de una organización, por ejemplo: Juan Jaime Lopez (2004) en su estudio sobre la rotación de los empleados y sus efectos en la productividad, hace un análisis de las diferentes causas que motivan la rotación de personas; los procesos administrativos que van desde el reclutamiento, la selección, remuneración, etc. que inciden en la permanencia de las personas dentro de la organización, así como las consecuencias y efectos que las desvinculaciones tienen en la productividad de la misma.

Chiavenato (2013, pág. 4-5) afirma: “las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos. Por otra parte. Las organizaciones dependen irremediamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, etc”

En este contexto, es indispensable contar con el talento humano adecuado, que permita establecer estrategias orientadas a atender de mejor forma a los clientes de la organización. Sin embargo, uno de los problemas frecuentes a los que se enfrentan las instituciones es lograr la permanencia de sus colaboradores.

Se conoce como índice de rotación de personal a la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

Sin embargo más que la definición, este tema es importante porque tiene influencia directa en la productividad de la organización, para Idalberto Chiavenato (1998, pág. 2-4.) La administración de recursos humanos es “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”.

Gabriel Jimenez (2003, pág. 3) hace referencia al índice de rotación de personal como el abandono de un individuo a una organización, teniendo en consideración que puede ser de carácter involuntario o voluntario, siendo este último el que afecta los intereses de la organización en mayor porcentaje. Suponiendo costos tangibles e intangibles.

Los costos tangibles están asociados al reclutamiento, selección y capacitación del sustituto; asociados a estos aparecen otros problemas como la pérdida de productividad, los errores operativos o accidentes laborales, disrupción de estructuras sociales y fallas en la comunicación entre los distintos niveles de la organización.

Por otra parte, la rotación de personas no siempre conlleva elementos negativos. De acuerdo a Andrés Rodríguez (1992, pág. 9-11) se debe tener una rotación controlada, que permita substituir a los individuos que llegaron al tope de sus capacidades. Esto permitirá nutrir la organización con nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Otro elemento importante a considerar es la forma o la causa por la que se tiene un alto índice de rotación, cada desvinculación deberá ser analizada, para determinar si es efecto de los cambios normales dentro de la institución o si existen otras razones por las que las personas abandonan la empresa

- Políticas salariales
- Tipo de supervisión ejercido sobre los colaboradores
- Condiciones físicas de las instalaciones
- Oportunidades de crecimiento
- Políticas de reclutamiento y selección
- Criterios de evaluación del desempeño
- Moral del personal de la organización
- Política disciplinaria
- Cultura organizacional. (Idalberto Chiavenato, 2008, pág. 195)

### c. Otros documentos

De acuerdo a los consultores Corporación Colombiana de Motivación (2006, pág.2). “Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y sus equipos de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.”

En este contexto, es importante mencionar que a los factores tradicionales de mercadeo, producto, precio, plaza y promoción, se debe agregar a las personas como un elemento clave para lograr una estrategia efectiva de servicio al cliente, es decir, el capital humano de la institución juega un papel preponderante que incide de forma directa en el servicio al cliente.

Se debe contar con un índice de rotación controlado. Las salidas e incorporaciones de nuevos colaboradores deben darse en condiciones que permitan la capacitación adecuada de los substitutos y que no debiliten los tiempos de atención, gestión de procesos, la calidad de los productos, etc.

De acuerdo a Juan Carlos Valda (2011, pág. 3) la rotación sin control, genera tres grandes incidencias, primero económicas, considerando los costos de contratación y los gastos legales de pasivo laboral.

Segundo, incidencia en la curva de aprendizaje, que es el tiempo que deberá tomar el nuevo colaborador para adquirir los conocimientos necesarios del puesto, durante este periodo la empresa deberá tolerar errores y baja productividad.

Tercero, el más importante de los tres, incidencia en el servicio, el nuevo colaborador debe tomarse el tiempo para conocer a los clientes, procedimientos, políticas, generando altibajos en el servicio, adicional, genera desconfianza y poca fidelidad de los clientes, debido a que no se logra crear un vínculo con las personas que le atienden.

#### 1.1.2 Análisis de Industria

Para analizar el sistema bancario en Guatemala se tomará como base las cinco fuerzas de Porter:

- Rivalidad competitiva

- Relación con proveedores
- Relación con clientes
- Nuevos competidores
- Productos sustitutos

#### a. El sistema bancario en Guatemala

Desde los tiempos de la colonia existieron en Guatemala entidades encargadas de emitir moneda, luego de la independencia y posteriormente con la disolución de la Federación Centroamericana se llevaron a cabo múltiples reformas económicas que tenía como objetivo, dotar al país de una independencia monetaria, sin embargo, fue hasta la llamada Reforma Liberal de 1871 que se establecieron los primeros bancos de emisión, depósito y descuento en el país.

En esos años funcionaban seis bancos: Agrícola Hipotecario, Colombiano, Americano, Internacional, De Guatemala y de Occidente. (Banco de Guatemala, Historia de la moneda, P. 2)

De aquellos primeros intentos de establecer un sistema bancario, únicamente sobrevivió el banco de Occidente. Con la reforma monetaria impulsada por la Revolución de 1944 se estableció por primera vez, un banco central independiente y es a partir de esta reforma que se modela el sistema bancario actual.

La modernización impulsada en el año 2000 con la promulgación de la ley de Libre negociación de divisas, que permitió al público y a los bancos a abrir cuentas en moneda extranjera, la nueva ley orgánica del banco de Guatemala, la Ley de Supervisión Financiera y finalmente la Ley de Bancos y Grupos Financieros, permitieron generar un mercado competitivo a nivel nacional e internacional. (Secretaría de Integración Centroamericana, SIECA, P. 8)

##### a.1 Rivalidad Competitiva

De acuerdo al Boletín Estadístico de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, (2014, pág. 4) Existen en el país diez y ocho bancos autorizados, de acuerdo al origen de su capital, se cuenta con un Banco propiedad del estado, (Crédito Hipotecario Nacional), un banco de capital mixto (Banco de Desarrollo Rural) y diez y seis bancos de capital privado.

De estos el más antiguo es el Crédito Hipotecario Nacional, autorizado a partir del seis de octubre de 1930 y el más reciente el Banco Azteca autorizado a partir del veinte de mayo de 2007.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que la competencia en el mercado bancario es intensa, en los últimos veinte años, han existido una serie de movimientos financieros que han tenido como consecuencia, la absorción, compra, fusión o quiebra de bancos. Al mismo tiempo que algunos salieron del mercado, otros fueron adquiridos por capitales internacionales interesados en competir por un espacio.

De acuerdo a los datos de la Secretaria Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (2008, pág. 3-9) en 1990 existían en el país 16 bancos, alcanzando el punto de mayor crecimiento en el año 1999, donde funcionaban un total de 34 bancos. Sin embargo, entre 1998 y 2007 se da el proceso de cierre o fusión, de trece bancos en Guatemala.

Entre los grandes bancos internacionales que ingresan al mercado local se puede mencionar a Citigroup que adquiere a Grupo Financiero Uno y Grupo Cuscatlán (de origen Salvadoreño y que se había extendido en Guatemala). Scotiabank que adquiere a Banco de Antigua.

Entre las principales fusiones y adquisiciones de capital local se puede mencionar la fusión de Banco Continental y Banco G&T, dando origen al grupo financiero G y T Continental, que posteriormente absorbió a Banco de Exportación ( Banex), la adquisición de los activos de Banco de Occidente por parte de Banco Industrial, la fusión de Banco Agrícola y Banco Mercantil, dando lugar al grupo financiero Agro Mercantil.(SIECA, p.10)

Por otra parte, aparece un nuevo modelo de capital mixto con la autorización del grupo Financiero Rural, donde el estado tiene una participación accionaria, por medio de los activos del hasta entonces Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA), quedando legalizada esta transformación por medio del decreto ley 57-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Sin embargo la competitividad aumenta al darse en el 2007 el ingreso al sistema de Banco Azteca, de capital mexicano. Adicionalmente la adquisición de plazas por algunas otras entidades

internacionales, tal es el caso de la adquisición de BAC y Banco Reformador por parte de Banco de Bogotá de origen colombiano, también la adquisición del 40% de las acciones del grupo Agro Mercantil por parte de Bancolombia.

(Roberto Pineda, 2013, Pág. 3)

Adicional a esto, también se debe resaltar la incursión de bancos de origen centroamericano en el mercado, tal es el caso de Grupo Fichosa, de Honduras, grupo Promerica de Costa Rica y en su momento aunque ya fue absorbido el grupo Cuscatlán de El Salvador

De esta forma se puede identificar tres grandes categorías de competencia en el sector, bancos de origen guatemalteco, bancos internacionales, bancos regionales.

De acuerdo al boletín trimestral de la Superintendencia de Bancos de Guatemala a diciembre 2014 los bancos autorizados para operar en Guatemala son:

Cuadro No. 1  
Bancos del sistema y su fecha de fundación

Nombre	Fecha de apertura
Crédito Hipotecario Nacional	06-10-1030
Banco Inmobiliario	13-12-1958
Banco de los Trabajadores	01-02-1966
Banco Industrial	17-06-1968
Banco de Desarrollo Rural	03-05-1971
Banco Internacional	12-07-1976
Banco Reformador	26-11-1990
Citi Bank sucursal Guatemala	03-12-1990
Vivi Banco	22-11-1993
Banco Ficohsa Guatemala	20-03-1995
Banco Promerica	17-05-1995
Banco de Antigua	21-07-1997
Banco de America Central	29-12-1997

Banco Citi Bank de Guatemala	02-08-1999
Banco Agromercantil de Guatemala	30-11-2000
Banco G y T Continental	01-06-2001
Banco del Crédito	30-11-2005
Banco Azteca	20-05-2007

Fuente: boletín estadístico del sistema financiero, Superintendencia de bancos de Guatemala, diciembre 2014 .

De igual forma se contaba con una cobertura de 16.2 puntos de acceso por cada 10,000 habitantes, teniendo una cobertura nacional de 3474 agencias bancarias, 6797 agentes y 3407 cajeros automáticos, el 99.7% de los municipios de país, cuenta con por lo menos un punto de acceso a un banco.

Las agencias bancarias están divididas principalmente entre tres bancos: Banco de Desarrollo Rural con un 33.3%, Banco G y T Continental con un 15.5% y Banco Industrial con un 14% el 37.2% restante se divide entre los 15 bancos restantes. (SIB. Pág. 6)

#### b. Relación con proveedores

Los bancos del sistema financiero nacional, se proveen en el mercado de distintos productos y servicios, estos son distintos de acuerdo al tipo, tamaño y orientación del banco, sin embargo los principales rubros son:

- Transporte de valores
- Seguridad física
- Plataforma tecnológica
- Servicios de limpieza
- Arrendamiento de locales comercial

En la banca nacional, existe una bajo poder de negociación de los proveedores, el mercado ofrece múltiples ofertas de los servicios que estos requieren. No existe concentración de ninguno de los procesos en un único proveedor, a pesar que existen líderes en cada uno de los sectores, se puede substituir sin problemas. Adicional el sistema bancario actúa como uno de los principales clientes para varias de estas empresas.

### c. relación con los clientes

La diversificación en los mercados ha permitido al sistema bancario llegar a nuevos clientes, existe una fuerte competencia en distintos sectores o segmentos. Sin embargo, las actividades de intermediación financiera están reguladas por la Súper Intendencia de Bancos de acuerdo al decreto 18-2002 del Congreso de la Republica.

Adicionalmente la política cambiaria y crediticia de la Republica es regulada por el Junta Monetaria, de acuerdo a los artículos 132 y 133 de la Constitución Política. Por lo que las tasas de interés, productos financieros tales como cuentas de ahorro, cuentas monetarias, etc. Son objeto de la supervisión de las entidades financieras, dejando un margen muy bajo en cuanto la influencia que los clientes puedan tener sobre estos productos.

### d. Amenaza de Substitutos

Existe una fuerte amenaza de entidades que actúen como substitutos para los bancos del sistema, dentro del mismo sistema financiero nacional Regulado y fuera de este como entidades no reguladas.

Entre las entidades reguladas existen catorce sociedades financieras, doce casas de bolsa, dos casas de cambio, siete bancos Off Shore (fuera de plaza). Adicional, entidades que ejercen intermediación financiera irregular como el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguras, El Monte de Piedad adscrito a CHN, Interconsumo, Citivalores, etc. (SIB, 2014, pág. 10)

Entre las entidades no reguladas por la SIB, se encuentran las cooperativas, actualmente existen 841 Cooperativas, agrupadas en 13 asociaciones cooperativistas de acuerdo al tipo de gestión que realizan, teniendo presencia en los 22 departamentos del país, el movimiento cooperativista cuenta con su propia ley, contenida en el decreto 82-78 del congreso de la Republica. (Organización mundial del trabajo, 2012, pág. 2-25)

Adicional en el mercado existen otro tipo de entidades que se dedican principalmente al otorgamiento de créditos:

Almacenes con auto financiamiento, montes de piedad, bancos comunales, casas de empeño, etc.

## e. Nuevos competidores

A pesar que actualmente el sector bancario es altamente competitivo, no es fácil ingresar al mercado. Las fuertes regulaciones financieras dirigidas desde la Superintendencia de Bancos (SIB).actúan como disuasivo ante nuevos competidores que pretenden incorporarse.

Sin embargo, la incursión de bancos internacionales acostumbrados a estas regulaciones y el posicionamiento por medio de la compra de Bancos locales, ha permitido una amenaza nueva para el sector. Recientemente Citigroup anunció su intención de vender las operaciones de cartera de consumo de la institución, (El Periódico, 15/10/2014 p. 19)

Esto demuestra la amenaza potencial que existe de que ingresen nuevos competidores al mercado.

### 1.1.3 Contexto Geográfico y sociocultural

El departamento de Peten, está localizado al norte del país, con una extensión territorial de 35,854 km cuadrados, cuenta con una población aproximada de 638,296 habitantes. (INE, 2002).

Es el departamento con mayor extensión territorial, cuenta con 14 municipios y limita con México al norte y oeste, Belice al este y con Alta Verapaz e Izabal al sur.

De acuerdo a datos obtenidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011) tres de cada cinco personas, viven en áreas rurales, de igual forma, se estima que el 51% son mujeres, adicional, el 70% son considerados ladinos, el 25% de la etnia Queqchí 1% Kaqchiquel y 4% de otros.

Los municipios que presentan mayor densidad poblacional son La Libertad, Sayaxché y Poptún, sin embargo, existe una zona llamada central, conformada por los municipios que se ubican en la cuenca del lago Petén Itzá siendo esta zona la que presenta mayor desarrollo económico, político y social, pues alberga la mayoría de los servicios públicos y privados. Estos municipios son: Flores (cabecera departamental), San Benito, San José y San Andrés.

De acuerdo al PNUD (2011), el índice de desarrollo muestra niveles de pobreza extrema del 15% de la población, pobreza no extrema el 42% y no pobres el 43%. De estos es el sector indígena el que presenta índices más elevados de extrema pobreza teniendo un 34% de la población en extrema pobreza, 43% en pobreza no extrema y únicamente el 23% no pobres.

En cuanto a la alfabetización se estima que el Departamento tiene un promedio de 85.3 de alfabetización, superior al promedio país del 81.5, encontrando que el municipio con menor índice de alfabetismo es Dolores con un 78.3 y el mayor San Benito con un 91.1

Sin embargo, de acuerdo al informe de SEGEPLAN (2013, pág. 15) únicamente el 8% de la población estudiante, logra graduarse del ciclo diversificado.

En los últimos años, la economía petenera ha crecido el doble de la economía nacional, por el contrario la contribución al PIB, es menos del 2%. Se considera que la brecha entre la demanda y la oferta es amplia, toda vez que el departamento contribuye con un 1.15% en la oferta interna del país, pero consume en un 2.3% de la demanda interna. Evidenciando de esta forma que el departamento es importador de productos y servicios.

Los indicadores económicos de Peten, muestran que el 68% de la población económicamente activa se desempeña en actividades agrícolas, agropecuarias y agroforestales. En cuanto a los sistemas de producción predomina la ganadería extensiva, ganadería de subsistencia, pero también algunos cultivos no tradicionales y de exportación tales como papaya, cítricos, palma africana y plantaciones forestales de teca y otras.

Adicional, debido a los controles estatales se ha logrado mantener el departamento libre de mosca del mediterráneo, para incentivar la producción de frutas.

Otra de las fuentes de ingreso en el departamento, indudablemente es el turismo, por la riqueza histórica y natural con que cuenta, sin embargo este se concentra principalmente en el área central.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2014, pág. 10) en el departamento existen 609 puntos de contacto entre un Banco y la población, teniendo un índice de 17.8 por cada diez mil habitantes.

Actualmente se pueden encontrar presencia de los siguientes bancos:

Cuadro No. 2  
Agencias bancarias del departamento de Peten

Banco	Cantidad de agencias
Crédito Hipotecario Nacional	4
Banco de los Trabajadores	8
Banco Inmobiliario	1
Banco Industrial	4
Banco de Desarrollo Rural	60
Banco Reformador	1
Banco Ficohsa	1
Banco de Antigua	2
Banco Agromercantil	5
Banco G y T Continental	8
Banco Azteca	6

Fuente: Superintendencia de Bancos a diciembre 2014

La SIB, estima que entre octubre, noviembre y diciembre 2014 se realizaron más de 487 mil transacciones en el sistema bancario, en el departamento de Peten.

La construcción de la carretera CA13 permitió al departamento conectarse con el resto del país, adicional existe conexión con la transversal del norte, por medio del municipio de Sayaxche, por otra parte, el departamento cuenta con el segundo aeropuerto del país, estas situaciones han provocado que peten, sea un departamento en pleno desarrollo económico, político y social.

## 1.2 Planteamiento del problema

La rotación de personal, es uno de los grandes retos que deben enfrentar las organización en la actualidad. Se conoce como índice de rotación de personas a la expresión numérica que identifica

la relación entre las personas que ingresan y las que se desvinculan de la organización; un índice controlado, permite hacer los cambios naturales que toda empresa realiza en su fuerza laboral, tales como ascensos, despidos o promociones, fortalece la cultura organizacional y permite la vinculación de personas con nuevos conocimientos y habilidades. Por otra parte, un índice descontrolado provoca desestabilidad, pérdida de confianza en la organización, baja productividad, errores operativos y pérdida de clientes.

Las empresas que se desarrollan en el sector de los servicios, tienen una necesidad aún mayor de controlar la rotación de sus colaboradores, toda vez, que los servicios son intangibles y dependen en gran medida de la percepción de satisfacción que obtiene el cliente. La promesa de servicio o el valor agregado que pueden ofrecerse, generalmente van relacionados con las personas que los prestan.

Una rotación constante, debilita la relación o empatía que pueda desarrollarse entre el cliente y la persona que lo atiende. Adicional a esto, la curva de aprendizaje para el nuevo colaborador generalmente provoca demoras, largas filas, desconocimiento de los procesos, etc. generando un ambiente de insatisfacción.

Dentro del sector de servicios, el sistema bancario, es uno de los de mayor competitividad en el mercado guatemalteco. A lo largo de las últimas dos décadas, se ha fortalecido, desarrollado y tecnificado. De acuerdo al boletín informativo a diciembre del 2014 de la Superintendencia de Bancos de Guatemala el 99.7% de los municipios del país, contaban con por lo menos un punto de acceso a un banco.

Actualmente, existen 18 Bancos en el sistema, esto ha generado un mercado cada vez más segmentado y especializado. La competencia, se ha desplazado de la ciudad a los departamentos, buscando llegar a nuevos mercados, los bancos poco a poco, han incrementado su cobertura; tal es el caso del departamento de Peten que de acuerdo a la SIB, en el año 2009 contaba con 77 agencias bancarias, para diciembre del 2014 la cifra se elevó a 109, representando un crecimiento del 29%. Incrementando con esto la competencia en el departamento.

Cada uno de los bancos utiliza diversos medios para posicionarse en la preferencia de los cuentahabientes de Peten, sin embargo, la calidad en el servicio al cliente, es determinante para lograr una ventaja competitiva. De igual forma, para lograr un servicio eficiente, es indispensable contar con el talento humano adecuado que permita establecer relaciones sólidas con los cuentahabiente, en este sentido, es importante analizar la influencia que tiene el índice de rotación de personas en el servicio al cliente de las agencias bancarias, en el departamento de Peten.

### **1.3 Justificación del problema**

El sector bancario guatemalteco es altamente dinámico y competitivo, por lo que los elementos tradicionales del mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción, no son suficientes para generar relaciones de largo plazo con los cuentahabientes, considerando que todas las instituciones bancarias ofrecen similares productos. Adicional, se debe considerar que todos los bancos se rigen por las instrucciones emanadas de la Junta Monetaria y ejecutadas por la Superintendencia de Bancos, esto representa una barrera que no da opciones a ninguna institución a crear productos que salgan de los estándares permitidos.

Tanto las tasas de interés como los cobros por servicios, son supervisados y autorizados por la SIB. De igual forma, para abrir nuevas sucursales es necesario contar con la infraestructura mínima autorizada.

En cuanto a la promoción, ninguna institución bancaria puede realizar campañas publicitarias que pongan en riesgo la estabilidad financiera de ella misma o de otras, existiendo una serie de leyes, reglamentos y acuerdos gubernativos que rigen la actividad de los bancos.

En el caso del departamento de Peten, existe presencia de once de los diez y ocho bancos autorizados, de acuerdo a las estimaciones de la Superintendencia de Bancos, a diciembre del 2014, todos los municipios del departamento tenían acceso a por lo menos un banco.

Esta situación genera una alta competencia de posicionamiento y obliga a las instituciones a buscar nuevas alternativas para defender o incrementar su participación en el mercado.

Al existir similares condiciones en cuanto a los productos, a los precios, la cobertura y la forma de publicitarse, únicamente queda un elemento diferenciador: la calidad en el servicio al cliente.

De acuerdo a Humberto Domínguez (2011, pág. 8) una estrategia de servicio al cliente de calidad, depende en gran medida de los conocimientos y destrezas, es decir, competencias con el “saber”; así también, de las habilidades específicas para realizar en forma eficaz una función, competencias del “hacer” y adicional todos los valores, actitudes y comportamientos que generen un servicio cordial, ético y transparente, competencias con el “ser”.

Estas competencias solo podrán ser desarrolladas por medio de las personas que conforman la institución, es decir, el talento humano.

De aquí la importancia que tiene para las agencias bancarias en el departamento de Peten, contar con el talento humano adecuado y de igual forma evaluar el impacto o la influencia que puede tener la rotación de personal en la estrategia de servicio al cliente.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la incidencia que tiene el índice de rotación de personal, en el servicio al cliente, de las agencias bancarias en el departamento de Petén?

## **1.4. Objetivos de investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Conocer la incidencia que tiene el índice de rotación de personas, en el servicio al cliente de las agencias bancarias del departamento de Peten.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a. Analizar el grado de satisfacción que ofrecen los servicios bancarios en el departamento de Peten a sus clientes.
- b. Identificar las principales causas que generan la rotación de personas en las agencias bancarias del departamento de Peten.
- c. Evaluar las distintas estrategias de servicio al cliente que utilizan los bancos en el departamento de Peten.

## **1.5. Alcances y límites de la investigación**

La presente investigación se llevará a cabo en el Departamento de Peten, analizando las once instituciones bancarias que tienen presencia en el mismo.

Como limitante, se puede mencionar la falta de cooperación que puede existir en algunas instituciones de brindar información. Por otra parte, se debe considerar como limitante, las distancias que existen entre cada población, toda vez que dificulta la movilización hacia algunas zonas muy lejanas

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Gestión del Talento Humano**

##### **2.1.1 Procesos de reclutamiento y selección de personas**

La etapa de reclutamiento y selección es el Génesis de los procesos administrativos que tienen como objetivo proveer a la organización de nuevos colaboradores, es por lo tanto, una de las etapas más importantes y que deben ser analizadas con especial atención.

Del éxito que se tenga en el reclutamiento y selección dependerá en gran medida, la permanencia de los nuevos colaboradores.

De acuerdo a Mathis y Jakson (2005, pág. 15) tanto el reclutamiento como la selección de personas, forman parte de un mismo proceso. El reclutamiento es una actividad comunicativa, de divulgación, de incremento en la entrada, es por lo tanto una actividad positiva. Mientras que la selección es una actividad de confrontación, de elección, de opción y decisión, que busca filtrar la entrada hacia a la organización, es por lo tanto una actividad restrictiva.

Idalberto Chiavenato (2008, pág. 102) menciona que el reclutamiento constituye un proceso que comunica, divulga y ofrece opciones de trabajo; sin embargo, si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no se logran el objetivo básico: atraer candidatos para que sean seleccionados.

La Lic. Consuelo de Macias, de la Universidad Autónoma de Guadalajara (2005, pág. 6) define la selección de personas como “el proceso que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contratara”

## a. Reclutamiento interno y externo

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2008, pág.116) el reclutamiento interno busca identificar dentro de la organización a colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras, aprovechar el talento que ya existe dentro de la institución, mientras que el reclutamiento externo busca atraer candidatos del mercado laboral hacia la empresa, que aporten las competencias de las cuales se carece.

El reclutamiento interno, tiene ventajas y desventajas entre otras se puede mencionar

- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores actuales
- Costo menor al reclutamiento externo
- Aprovecha el talento humano de la organización

Pero por otra parte también existen desventajas

- Bloquea la entrada de nuevas ideas y experiencias
- La organización puede volverse burocrática y mecanicista
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

De igual forma el reclutamiento externo aporta ventajas y desventajas, según indica Idalberto Chiavenato (2008, pág. 119) algunas ventajas son:

- Aumenta el capital humano, introduce nuevos conocimientos y destrezas
- Introduce nuevas conductas sociales
- Renueva la cultura organizacional.

Entre las desventajas se puede mencionar

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los colaboradores actuales hacia la institución.
- Es más costoso, oneroso e inseguro que el reclutamiento interno.

De acuerdo al tipo de reclutamiento que se decida aplicar, es importante considerar el medio que se utilizará para atraer a los candidatos. En el caso del reclutamiento externo, existe una variedad de opciones o medios, estos deberán coordinarse considerando el perfil del puesto que se desea contratar. Entre otros se puede mencionar: anuncios en radio, periódicos, agencias de empleo, sindicatos, referencias de colaboradores, etc.

## b. Proceso de Selección

Para Pedro Zayas (2010, pág.14) el proceso de selección no existe de forma abstracta, es resultado de la relación hombre-trabajo, por lo tanto, es necesario analizarlo en su dinámica. La selección de personal nace con la revolución industrial, se fortalece en con las guerras mundiales y cobra auge con los movimientos sociales de la década de los 70. Este proceso está íntimamente ligado a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas.

Chiavenato (2008, pág. 122) menciona como el Talón de Aquiles de las organizaciones o el principal punto neurálgico la calidad de las personas que las integran. Son las personas las que manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y prestan atención a los clientes. Por lo tanto, la competitividad de las empresas, depende de las competencias de sus colaboradores.

William Werther (1991, pág. 3) comenta que la selección de personas no es un fin, sino un medio a través del cual, la empresa busca alcanzar sus objetivos, sin embargo, impondrá sus límites, como presupuestos, políticas, reglamentos, que influyen en el proceso. Otro factor importante que debe considerarse es la cantidad de oferentes que existen en el mercado. De cómo se impongan estas condiciones dependerá la decisión que se tome en cuanto a la contratación.

La selección de personal implica una serie de pasos o técnicas que pueden ser empleadas para determinar la idoneidad del candidato, edad, escolaridad, competencias específicas, etc. eliminando aquellos no completan el perfil. La secuencia y cantidad de pasos dependerá del tipo de organización y del nivel del puesto que se desea contratar.

Por supuesto no se emplean las mismas técnicas para contratar a un operario que a un supervisor o gerente. Entre las técnicas más empleadas en el proceso de selección, William Werther (1991, pág. 47) se mencionan las siguientes:

- Entrevista preliminar
- Formulario de solicitud de empleo, donde se recaba información básica
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas de desempeño

Uno de los elementos que recomienda el autor, es una entrevista final con el supervisor o jefe inmediato, esto para conocer de primera mano la descripción realista del puesto, analizando que cuando se destacan únicamente los aspectos positivos, la falta de conocimiento de los aspectos negativos generalmente concluye con una desvinculación de la empresa.

### 2.1.2 Procesos para organizar a las personas

Luego que fueron reclutadas y posteriormente seleccionadas las personas adecuadas, las organizaciones deben evaluar el desempeño de estas, tomando como base el diseño de los puestos para los que fueron seleccionados.

De acuerdo a Gary Dessler (2009, pág. 77) una cuidadosa selección de los colaboradores no es suficiente, considerando que el potencial es una cosa y el desempeño otra. Por lo que el siguiente paso es asegurarse que hacer y cómo hacerlo.

## a. Inducción de personas

“La inducción de los colaboradores implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica que se requieren para trabajar en la organización; entre otras, las normas que la rigen”. (Gary Dessler, 2009, pág.291)

Chiavenato (2008, pag. 176.178) menciona que la inducción es una forma de orientar, encaminar o marcarles el rumbo a los colaboradores; esto es tan válido para los nuevos, como para los que cambian de puesto o se integran a otras áreas de la organización.

Koontz y Weihrich (2012, pág. 311), exponen que la inducción o socialización incluye presentarles a los nuevos colaboradores sus funciones, tareas y personas con las que se relacionaran. Por otra parte, la inducción incluye tres aspectos: la adquisición de las habilidades y capacidades en el trabajo, adopción de roles de comportamiento adecuados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

De acuerdo a Lourdes Munch (2012, pág. 2) un programa básico de inducción deberá incluir:

- Bienvenida de a la empresa
- Recorrido por las instalaciones
- Datos generales: como inicio la empresa, quienes la conforman, tipo de empresa
- políticas generales
- horarios, formas de pago
- normas de seguridad
- áreas de servicios del personal
- jefe inmediato
- compañeros de trabajo
- objetivos del puesto
- labores a cargo del colaborador
- formas de medir el desempeño

## b. Cultura Organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2008, pág. 176-177), uno de los elementos que marcan el desempeño del nuevo colaborador y que es fundamental en la gestión del talento humano, es la cultura organizacional. Definiendo como cultura organizacional, al conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

La Red de desarrollo Institucional (2012, pág. 2) manifiesta que la cultura organizacional corresponde a la interacción de los valores personales de cada individuo, en la medida en que estos son actores de los procesos que la organización desarrolla, manifestándose en estilos de liderazgo, acciones y decisiones con las que la institución crece y aprende. De tal forma que la cultura organizacional, extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en la que la empresa se encuentra.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones forman su cultura organizacional en cuatro niveles:

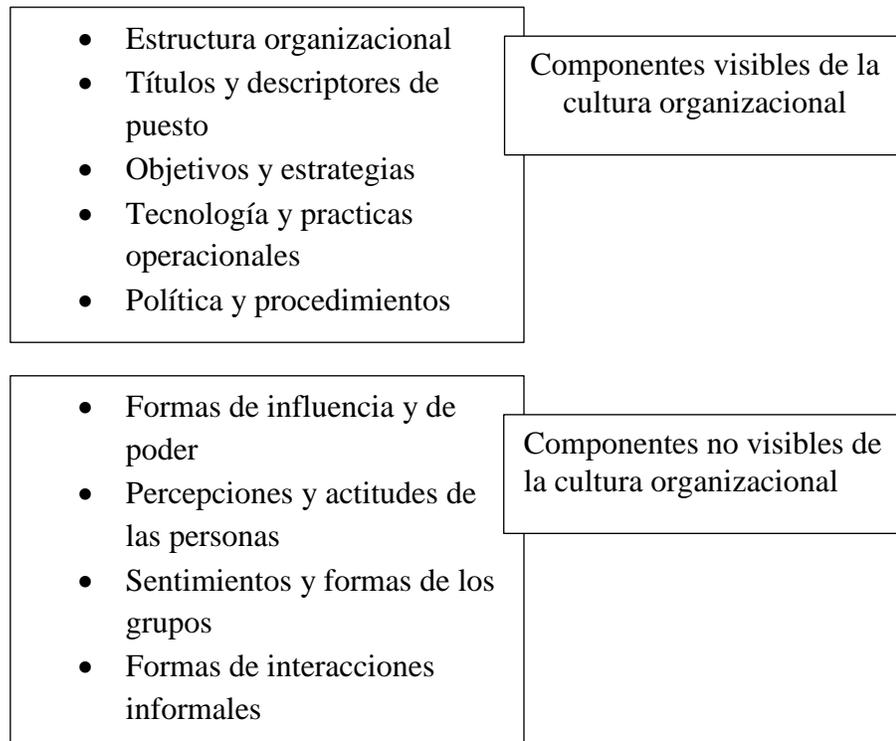
- El de los individuos
- El de los equipos de individuos
- El de la organización misma
- El del entorno.

Cada nivel, es una síntesis mayor de un sistema anterior y cada uno sirve de base para el próximo.

De acuerdo a Chiavenato (2008, pág. 178) existen dos niveles en la cultura organizacional: los factores visibles o formales y los no visibles o informales, describiendo estos componentes como el iceberg de la cultura organizacional.

### Cuadro No.3

#### El Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Idalberto Chiavenato 2008

Adicional, comenta que existen tres componentes que conforman la cultura organizacional.

**Los afectos.** Cosas concretas que las personas ven, oyen y sienten. Son la parte superficial de la cultura, son los productos servicios y pautas de comportamiento de los miembros de la organización.

**Los valores compartidos.** Son valores relevantes que adquieren importancia para las personas, y definen las razones de porque hacen lo que hacen. Funcionan como una justificación aceptada por todos los miembros de la organización.

**Los supuestos básicos.** Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de las organizaciones. Se forman con las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y

los supuestos dominantes en que creen las personas. Estas actitudes dirigen la empresa sin estar escritos en ningún manual, en muchos casos ni siquiera se pronuncian de forma verbal.

## b.1 Tipos de cultura

Existen diferentes tipos de cultura organizacional y es complicado establecer una clasificación, porque cada una tiene elementos que la hacen única y diferente, sin embargo de acuerdo a ciertos criterios que predominan, la Red de desarrollo institucional (2012, pág. 2-4) menciona los siguientes tipos.

**Cultura de Poder:** se basa en la desigualdad del acceso a recursos, entendiendo estos últimos como cualquier cosa que una persona controle y otra quiera. En este tipo de culturas las personas en el poder utilizan los recursos de los que disponen para satisfacer o frustrar las necesidades de otros; condiciones de trabajo, horarios, trato preferencial, etc. El liderazgo reside en la persona del líder y descansa en la habilidad y voluntad de este para premiar o castigar. Basándose en el paternalismo.

Este tipo de organizaciones también tiene tendencia al abuso de poder, para beneficios personales del líder, sus amigos o sus protegidos. Cuando la organización crece o cuando los líderes se enfrentan entre sí, se genera un ambiente de intrigas.

Este tipo de cultura es propicio para las pequeñas empresas cuando inician, donde el liderazgo tiene la visión y la voluntad para manejar el negocio, por su parte, los colaboradores se sienten seguros tras la dirección de su líder. Sin embargo, las grandes organizaciones que mantienen una cultura basada en el poder son ineficientes, generan inestabilidad en sus colaboradores, confusión, etc. los colaboradores no logran desarrollar liderazgo porque han sido condicionados a ser dependientes.

**Cultura del Rol:** las organizaciones que tienen una cultura basada en los roles, logran construir estructuras que dan soporte al liderazgo, cada colaborador tiene bien definido cuál es su papel dentro de la organización, de igual forma los beneficios, premios o castigos, se encuentran

perfectamente establecidos, generalmente por escrito y son parte de un contrato previamente acordado entre la empresa y el colaborador.

Las organizaciones orientadas al rol, proporcionan estabilidad, justicia, respeto y un desempeño eficiente. Bajo reglas claras, las personas reciben protección del ejercicio arbitrario de autoridad que es típico en las organizaciones orientadas al poder. Las personas gastan menos tiempo pensando en sí mismas y dedican mayor atención a sus labores dentro de la empresa.

Por otra parte, las organizaciones orientadas al rol tienen como debilidad la impersonalidad. Estas organizaciones operan bajo el supuesto que no se debe confiar en las personas, sino en los procesos, así que no permiten la autodirección o autonomía a sus colaboradores. El sistema está diseñado para controlar y prevenir actos egoístas o inoperantes, pero también impide que las personas sean innovadoras. En situaciones de mercados cambiantes tiene serias dificultades para adaptarse.

**Cultura del logro:** también se le conoce como de organización alineada, debido a que “alinea personas” detrás de una visión o propósito común. Utiliza la visión para atraer y encausar la energía de sus colaboradores, quienes se comprometen de forma personal para conseguir el objetivo.

En las organizaciones orientadas al logro, los sistemas y estructuras sirven a la misión y se cambian cuando esta lo requiere, no existen leyes fijas o definidas. Lo importante es lograr la meta. Las personas en el poder generalmente fijan la misión y luego la sirven, son evaluados en función de los resultados al igual que el resto de la organización.

Este sistema, es aplicado en grandes compañías que han sido definidas como exitosas, sin embargo, uno de sus inconvenientes es que la gran energía generada por la orientación al logro, es difícil de mantener en el tiempo.

Los colaboradores muestran rasgos de cansancio o desilusión. Otro problema es cuando uno o varios colaboradores deciden tomar caminos diferentes, provocando desperdicio de recursos. Las

organizaciones orientadas al logro, normalmente son desorganizadas, confían más en la alta motivación, que en los procesos. Evocan el entusiasmo y el compromiso, sin embargo las necesidades de las personas son subordinadas al logro del objetivo.

**La Cultura de Soporte:** la cultura de soporte puede definirse como un clima de confianza entre la organización y el colaborador. En tal organización las personas se sienten valoradas como seres humanos y no solo como quienes contribuyen en una tarea. Entre sus características están:

- Las personas se ayudan unas a otras
- Las personas se comunican mucho, no solo en temas laborales, sino también personales.
- Al contratar a un colaborador la empresa analiza sus características de cooperación y trabajo en equipo.

Las organizaciones orientadas al soporte, asumen que las personas quieren contribuir con el logro de los objetivos, logran, liberan y fusionan la voluntad de los colaboradores al servicio del deber de la empresa.

Un problema en este tipo de organizaciones, es su lado humanista, buscan siempre mantener la armonía, los temas difíciles son ignorados o disimulados, limitan la habilidad de avanzar en forma decisiva cuando se deben aplicar cambios.

### c. Evaluación del desempeño y plan de carrera

Koontz y Weihrich (2012,pág. 317) afirman que la evaluación de desempeño se debe enfocar en los resultados individuales, pero esta no debe tomar únicamente los números, pues estos son manipulables; se debe considerar que no para todos los factores que afectan el desempeño de un colaborador, pueden establecerse parámetros cuantificables, por lo tanto no solo es importante observar las cifras, sino también las causas positivas y negativas de los estándares, aun cuando esto, pueda suponer algún juicio subjetivo.

Chiavenato (2008, pág.244 ) define la evaluación del desempeño como “valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

Dessler (2009, pág. 335) comenta, que la evaluación del desempeño es cualquier metodología formal o informal que incluya: establecer estándares laborales, evaluar el desempeño real de los colaboradores en relación a esos estándares e informar a los colaboradores sobre los resultados obtenidos. Otorgando principal importancia a los factores de comunicación, es decir, que los empleados conozcan los estándares bajo los cuales fueron medidos y que resultados se obtuvieron de la evaluación.

Más que una medición del desempeño, las organizaciones deben desarrollar una metodología de administración del desempeño, considerando una medición explícita del colaborador, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debería ser su desempeño y si con este, contribuye efectivamente con las metas estratégicas de la organización.

Chiavenato (2008, pág.246), explica algunos beneficios tanto para la organización como para el colaborador, al aplicar una adecuada administración del desempeño.

**Recompensas.** Una de los beneficios más visibles, es la posibilidad de otorgar incrementos salariales, promociones, beneficios, etc. de una manera sistémica y basada en méritos.

**Retroalimentación.** Permite evaluar la percepción que tiene las personas que interactúan con el colaborador, tanto en su desempeño como sus actitudes y competencias.

**Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador identifique cuáles son sus puntos fuertes, que puede aplicar con mayor intensidad en su trabajo, así como sus debilidades, en donde deberá tener un mayor entrenamiento, capacitación o crecimiento personal.

**Relaciones.** Permite mejorar la interacción entre los colaboradores y las personas de su entorno, gerentes, subordinados, etc. porque saben que tan bien evalúan su desempeño.

**Percepción.** La evaluación le permite al colaborar entender lo que las personas a su alrededor piensan respecto de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno.

**Potencial de desarrollo.** Proporciona a la organización la oportunidad de conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores; de forma que puede generar programas de capacitación, planes de carrera, etc.

En el siguiente cuadro, se muestran los criterios más frecuentes para evaluar el desempeño.

Cuadro No.4  
Criterios de evaluación del desempeño

Habilidades, capacidades, necesidades rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Puntualidad	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Lealtad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Honestidad	Creatividad	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Liderazgo	Cumplimiento de plazos
Capacidad de ejecución.	Hábitos de seguridad	Enfoque en los resultados
Facilidad para aprender	Responsabilidad	Reducción de costos

Fuente: Idalberto Chiavenato (2008)

### 2.1.3 Remuneración, prestaciones e incentivos

Uno de los temas más importantes a considerar dentro de la administración del talento humano, es la remuneración, las prestaciones e incentivos que los colaboradores obtienen como fruto de su permanencia y actividad laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2008, pág. 278) existen tres componentes básicos para remunerar a las personas de una forma integral, el autor la define, como la remuneración total. El primer elemento es el salario, definido como la compensación económica que el colaborador recibe a cambio de vender su fuerza de trabajo, aun cuando a través de la historia han existido trabajadores asalariados, fue hasta el advenimiento del capitalismo que esta forma de pago, cobro su verdadero auge.

Los incentivos salariales, son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tiene buen desempeño. Estos se pueden pagar de diferentes formas: por medio de bonos, participación de las utilidades, acciones de la empresa, etc.

Finalmente se encuentran las prestaciones, llamadas también remuneración indirecta, estas están constituidas por programas o incentivos que nos necesariamente económicos. Muchas veces los trabajadores no se dan cuenta de estos beneficios, hasta que los pierden. Tal es el caso de transporte, seguro médico, seguro dental, etc.

Por otra parte Dessler (2009, pág. 421) menciona que existen dos enfoques en cuanto a la determinación de los salarios, por un lado los métodos basados en tiempo, es decir las jornadas laborales, antigüedad en el puesto, tiempo de trabajo dentro de la empresa, etc. En este caso la remuneración se calcula básicamente en la antigüedad, representando el inconveniente que los trabajadores de mejor desempeño reciben el mismo trato que los de bajo desempeño.

El otro método, es el basado en la productividad, es decir, que la compensación se calcula de acuerdo a la labor desempeñada por el colaborador, el mejor ejemplo es el trabajo a destajo, donde se le paga al colaborador de acuerdo a las unidades producidas; o las comisiones en el caso de los vendedores. El problema de este sistema es que castiga al colaborador y lo obliga a un estrés continuo.

Dessler menciona varios atenuantes que deberán tenerse en cuenta al desarrollar una política de remuneración

**La compresión salarial.** Es decir el efecto de la inflación en el poder adquisitivo real de los colaboradores. De esta forma un trabajador nuevo tendrá comparativamente un mejor ingreso que uno antiguo. Por esta razón las empresas deben tener clara una política de incrementos por méritos o alto desempeño, considerando además, los puestos que son vitales para su funcionamiento.

**Geografía de la organización.** Es importante considerar el ámbito geográfico donde se desarrolla la organización, en el caso de Guatemala es importante considerar la política de salario mínimo, contenida en el Código de Trabajo.

**Las reglas del mercado.** Todas las organizaciones casi sin excepción, cuentan con rivales dentro de sus mercados, los salarios y remuneraciones deben ser competitivos dentro de la industria. Esto evitará que los mejores colaboradores migren hacia las empresas de la competencia.

#### 2.1.4 Procesos para desarrollar a las personas

Todos los seres humanos tienen aspiraciones de desarrollo, de crecimiento y de evolución, por lo que las organizaciones necesitan crear las condiciones que permitan el crecimiento constante de sus colaboradores. Programas de motivación, capacitación, educación, etc. todos enfocados en lograr el desarrollo de sus empleados.

##### a. La motivación

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2012, pág. 386) es necesario evaluar a las personas como un todo, es decir, seres que integran características distintas y separadas: conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todas estas características en distintas medidas e interactúan entre ellas, y su dominio en situaciones específicas, cambia de manera rápida e imprevisible.

De esta cuenta, las motivaciones humanas se pueden definir como todo tipo de impulsos, necesidades y anhelos que hacen que las personas se muevan en una dirección o en otra.

Existen múltiples teorías de motivación humana, entre las más conocidas y aceptadas, se puede mencionar, teoría X y Y de Mac Gregor. Su autor Douglas MCGregor, expresaba que la motivación dependerá de la percepción de la naturaleza humana que el líder tenga de sus seguidores.

De acuerdo a esto los líderes tipo X perciben a los colaboradores como haraganes y con aversión natural al trabajo, razón por la cual, será necesario obligarlos, controlarlos, dirigirlos y amenazar

con castigos, para lograr que estos contribuyan con el logro organizacional. Los seres humanos promedio, les gusta que los dirijan, desean evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y quieren ante todo seguridad.

Por otra parte, la teoría Y, tiene como principio que las personas tiene gusto por el esfuerzo extra. El trabajo no les disgusta, los castigos no son la única forma para lograr su compromiso con los objetivos organizacionales; les gusta auto dirigirse y el grado de esfuerzo y compromiso está relacionado con el tamaño de la recompensa.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, identifica que las necesidades humanas y por tanto la motivación tienen un orden jerárquico que comienza desde los niveles inferiores, hasta los superiores. Esta teoría identifica cinco niveles de necesidades:

Cuadro No. 5  
Jerarquía de las necesidades de Maslow

Necesidades Fisiológicas	Estas son las necesidades básicas para sobrevivir, alimento, vestido, agua, calor, abrigo, sueño.
Necesidades de seguridad	Las personas buscan estar libres de peligros físicos, del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos, etc.
Necesidades de afiliación	Amistad, afecto, intimidad sexual
Necesidad de estima	Son necesidades de sentirse queridos, necesidad de poder, de prestigio, estatus o autoconfianza.
Necesidades de auto realización	Es alcanzar el máximo potencial de que una persona puede ser, maximizar el potencial a largo plazo

Fuente: Teoría de las necesidades de Maslow. Elaboración propia 2015

#### a. La capacitación

Idalberto Chiavenato (2008, pág. 365) hace mención de los cambios que a lo largo del tiempo ha tenido el concepto de este término. Anteriormente se le consideraba como el proceso para adecuar a cada persona a las actividades de su trabajo. Sin embargo, actualmente se le considera como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. Entendiendo que es un medio que

desarrolla las competencias de un colaborador para que pueda ser más productivo, creativo o innovador, contribuyendo de mejor forma con los objetivos organizacionales.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Permite enriquecer el patrimonio humano de la organización y es responsable de formar un capital intelectual.

Sin embargo, no debe confundirse el término capacitación con el de desarrollo, toda vez, que aun cuando los procesos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y busca mejorar las competencias relacionadas con el desempeño inmediato.

Mientras que el desarrollo de las personas, en general, se enfoca en crear las condiciones para futuros ascensos, es decir dotar al colaborador de nuevos conocimientos y habilidades con miras en el futuro.

Gary Dessler (2009, pág. 295) describe cinco pasos que son necesarios para una capacitación efectiva

- El primero, es el análisis de las necesidades. Es necesario identificar las habilidades específicas que se requiere desarrollar para el trabajo, evaluar las habilidades de los colaboradores y desarrollar objetivos específicos y medibles de conocimiento y desempeño, a partir de cualquier carencia identificada.
- El segundo paso, es el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación. Esto debe incluir libros, manuales, ejercicios o cualquier material que se considere necesario.
- Como tercer paso, se puede incluir la validación, busca eliminar los defectos del programa presentándolo a un reducido número de participantes.

- El cuarto paso, es la implementación, donde se aplica el programa de capacitación a los colaboradores designados.
- Finalmente el quinto elemento es la evaluación, donde se analizan los resultados en términos de éxito, mejora o fracaso.

Por otra parte, de acuerdo al mismo autor, la capacitación es inútil si el aprendiz carece de las habilidades y la motivación necesaria para beneficiarse de esta. En este sentido toda capacitación debe ser enfocada y presentada, desde el punto de vista de la trascendencia que la misma conlleva.

Para Idalberto Chiavenato (2008, pág. 376.), existen diferentes áreas donde se puede aplicar capacitación.

**Transmisión de información.** Donde se requiere informar sobre procedimientos, productos o servicios, políticas, directrices, reglas o reglamentos a clientes, etc.

**Desarrollo de habilidades.** Preparar a los colaboradores para la operación de maquinaria, operación de tareas, equipamiento o herramientas.

**Desarrollo de actitudes.** Busca modificar comportamientos identificados, actitudes negativas a actitudes positivas, concientización y sensibilización de las personas.

**Desarrollo de Conceptos.** Teniendo como objetivo que las personas puedan desarrollar ideas y conceptos que los ayuden a pensar en términos globales y amplios.

### 2.1.5 Procesos de Retención del talento humano

Para cualquier empresa es importante comprender, que los objetivos organizacionales y las necesidades de sus colaboradores no siempre se encuentran alineados, es decir, que las necesidades de la empresa no siempre son compatibles con las necesidades de las personas.

Este tema es importante para desarrollar programas, desde el punto de vista administrativo, que permita crear relaciones duraderas y de compromiso entre los colaboradores y la organización. Es fidelizar a sus colaboradores para que permanezcan el mayor tiempo posible, facilitando la consecución de metas y objetivos. Pero además, es lograr rentabilizar la inversión que se hace en las personas, desde que inicia el proceso de reclutamiento y selección.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2008, pág. 439) adicional a temas como la idoneidad del candidato, motivación, remuneración, capacitación y cultura organizacional que se han evaluado anteriormente en este estudio; es importante analizar la relación que existe entre los colaboradores y los sus jefes.

Esta relación se produce en medio de distintas circunstancias, problemas personales, familiares, económicos, de salud, de transporte, atender compromisos, adicciones, etc. de tal forma que los jefes deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa con trabajadores problemáticos.

Muchas organizaciones, realizan actividades encaminadas a modificar los comportamientos tanto de los colaboradores como de los jefes, con el objetivo de crear condiciones de confianza, respeto y consideración, para lograr una mayor eficacia de la organización eliminando las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Chiavenato, destaca algunos elementos que son necesarios para crear una adecuada relación con los colaboradores.

- Comunicación. La organización debe ser capaz de comunicar y explicar su filosofía a los colaboradores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre temas que los afectan. La comunicación debe ser de doble vía.
- Cooperación. Las organizaciones deben compartir el proceso de decisión y control de las diversas actividades con los colaboradores para obtener su colaboración y compromiso.

- **Protección.** El lugar de trabajo debe contar con las condiciones mínimas de seguridad, desde el punto de vista físico. También debe brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Los colaboradores deben sentir que su lugar de trabajo es cómodo y seguro.
- **Ayuda.** Las organizaciones deben responder a las necesidades especiales de cada colaborador, en la medida de lo posible, brindarles sostén y apoyo.
- **Disciplina y conflicto.** Deben existir reglas claras en cuanto a la disciplina requerida y la forma de solventar conflictos.

Por otra parte Gary Dessler (2009) afirma que es necesario crear una relación de justicia, equidad y ética entre los colaboradores y la organización. En términos de justicia organizacional, destaca tres componentes importantes

**La justicia distributiva.** En relación a la justicia y equidad en los resultados de una decisión.

**Justicia Procesal.** Entendida en relación a si el proceso que se utiliza en la toma de decisiones es justo y equitativo.

**Finalmente la Justicia interactiva o interpersonal.** Que se refiere a la forma en que los jefes, gerentes o directivos hacen tratos interpersonales con los colaboradores, particularmente el grado en que son tratados con dignidad y respeto.

#### a. El liderazgo

Koontz y Weihrich (2012, pág. 412) afirman que el liderazgo y la capacidad de dirigir, son dos términos que normalmente se asocian, sin embargo, ambos deben diferenciarse considerando que pueden existir líderes en grupos totalmente desorganizados, pero solo pueden existir administradores, en las estructuras organizadas donde se crean esas funciones.

Por otra parte, el liderazgo y la motivación están interconectados directamente, al entender la motivación podemos saber de mejor forma lo que las personas quieren y porque actúan como lo hacen; el liderazgo permite impulsar o desalentar estas conductas, de tal forma que la permanencia de los colaboradores dentro de una organización, está influenciada directamente por el tipo de liderazgo que en ella se practica.

En este sentido, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2012, pág. 417- 423), se puede analizar el tipo de liderazgo desde varias perspectivas, el liderazgo basado en el uso de la autoridad, la cuadrícula gerencial, el liderazgo que va desde un uso máximo a un uso mínimo del poder y la influencia.

La clasificación del liderazgo desde el punto de vista del uso de la autoridad, es probablemente una de las más antiguas que existen; se considera que los líderes pueden aplicar tres formas o estilos básicos.

Primero los líderes autocráticos, ordenan y esperan cumplimiento, son dogmáticos y positivos, dirigen principalmente utilizando su capacidad para autorizar o negar recompensas y castigos.

El segundo estilo es el democrático, normalmente consulta con sus subordinados las acciones o decisiones propuestas y fomenta la participación; este estilo va desde las personas que no toman una decisión sin la aprobación de la concurrencia, hasta las que toman decisiones pero siempre consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Finalmente el tercer estilo de liderazgo, es el liberal. Este utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) otorgando a sus subordinados un alto grado de independencia, este tipo de líderes dependen más de sus equipos para establecer metas y lograrlas, consideran su función como facilitadores de las operaciones de los subordinados proporcionando información y actuando sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

El liderazgo planteado desde la cuadrícula gerencial, desarrollada hace muchos años por Robert Blake y Jane Mouton, determina la forma de dirigir basándose en dos premisas: por un lado el interés por las personas y por el otro el interés en la producción.

Es importante indicar, que de acuerdo al planteamiento de sus autores, la palabra “interés” tiene como propósito transmitir “de qué manera” los líderes se interesan por la producción o las personas, y no cuanta producción les interesa obtener del grupo.

La cuadrícula gerencial o matriz gerencial, plantea cinco escenarios:

- la administración “empobrecida”. Donde el líder muestra un bajo interés por las personas y un bajo interés por la producción. Estos líderes tienen una participación mínima, han abandonado sus cargos y únicamente actúan como mensajeros, trasladando información.
- Al otro extremo están los “líderes de equipo”, son capaces de combinar las necesidades de producción y las necesidades de las personas
- Existe un tercer estilo, llamado “club campestre”, en el que los administradores o líderes tienen poco o ningún interés en la producción, se enfocan únicamente en crear un ambiente amigable donde todos son felices, pero nadie se esfuerza por lograr las metas y objetivos de la organización.
- En el otro extremo está el estilo “déspota” que solo se enfoca en desarrollar una operación eficiente, a cualquier precio, sin tomar en cuenta los intereses de las personas.
- Finalmente se encuentra el estilo “a medio camino” que son aquellos líderes que se interesan medianamente por la producción y por las personas. Logran una moral y una producción adecuada pero no sobresaliente, no fijan metas elevadas y es probable que tengan una actitud despótica un tanto benevolente con sus seguidores.

El tercer enfoque, es el que obedece al uso máximo o mínimo del poder o la influencia, este es conocido como liderazgo continuo. Fue desarrollado por Robert Tannenbaun y Warren H. Schmidt considerando el liderazgo como una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado.

Esta teoría sostiene que los estilos varían en función del grado de libertad que el líder les da a los subordinados, sin sugerir que un estilo u otro tengan la razón o esté equivocado.

La teoría del liderazgo continuo afirma que el estilo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. En cuanto al líder, este está influenciado por sus creencias, sistema de valores, confianza en los subordinados, sentimientos de seguridad e inclinación hacia los estilos de liderazgo; por otra parte se encuentra la fuerza que ejercen los subordinados, donde se determina su disposición a asumir responsabilidades, conocimientos, experiencia, tolerancia, que afectaran el comportamiento del líder.

Finalmente se encuentran las fuerzas de la situación como los valores organizacionales, las tradiciones, la efectividad de los subordinados al trabajar como unidad, la naturaleza de un problema, la forma de delegar, el tiempo y la presión que exista. Todos estos factores determinaran el tipo que estilo de liderazgo se deberá asumir.

#### a. La comunicación

Tradicionalmente se habla de la comunicación en términos de emisor, receptor, canal, etc. esto, bajo el enfoque que comunicación es cualquier tipo de transacción de información. Sin embargo, desde el punto de vista administrativo es importante comprender el comportamiento de la organización en cuanto al tipo de comunicación que se genera, es decir, la comunicación organizacional.

De acuerdo a Katia Muñoz (2006, pág. 15) en su artículo Estudio y aplicaciones Integradas de Comunicación, del Global Media Journal, la comunicación organizacional surge en las escuelas de Administración, desde un enfoque reduccionista donde prima el interés económico, hasta llegar a identificar la necesidad de la personas de convivir y relacionarse.

En este sentido las primeras escuelas de administración, plantean una visión mecanicista de la conducta del hombre; lo más importante es el incremento de la producción, la eficiencia industrial. La recompensa económica es el elemento primordial, la comunicación recibe un rol secundario, su única función es servir a la cadena de mando para transmitir instrucciones.

El propósito comunicacional es transmitir órdenes e informar sobre las tareas designadas. Sirve para lograr obediencia y coordinación. Luego surgen las escuelas de Relaciones Humanas, donde se tiene una visión más social de las personas.

El trabajador tiene más autonomía y autoridad para realizar ciertas tareas. Surgen variables como motivación, liderazgo, dinámicas de grupos. En este sentido la comunicación deja de ser únicamente un canal oficial, se pone énfasis en la comunicación informal. En este enfoque el propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los colaboradores, para conseguir comunicación lateral entre iguales, en grupos de trabajo, busca facilitar la participación de los grupos en forma horizontal y es descendente entre directivos y subalternos.

El tercer enfoque es el llamado Sistémico. Donde se pone énfasis en el ambiente y se considera a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente interacción. En este sentido, la comunicación es un elemento trascendental porque su tesis principal, es que la organización se interrelaciona con todos los subsistemas que la conforman. La comunicación se considera como el elemento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para la revista electrónica Los Recursos Humanos (2008, pág. 2), la comunicación es una herramienta estratégica para la gestión empresarial. Sirve como un instrumento de dirección en cuanto a su definición, función y aplicación. Depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

En este mismo sentido, la comunicación tiene como principal objetivo apoyar la estrategia de la organización, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones.

Otros autores como Koontz y Weihrich (2012, pág. 456), destacan la importancia de la fluidez en la comunicación, haciendo énfasis en que las organizaciones deben contar con los canales adecuados para transmitir sus objetivos. Pero además, destacan las necesidades de identificar las distintas formas en que las personas se comunican dentro de la organización.

Tradicionalmente se dio mucha importancia a la comunicación descendente, es decir de los jefes hacia los subalternos, sobre todo en organizaciones patriarcales, con tendencias autoritarias. Los medios para la comunicación descendente son rígidos y no dan lugar a discusión o propuesta por parte de los colaboradores, discursos, reuniones, manuales, folletos, etc.

Por otra parte, existe la comunicación ascendente, que va desde los subordinados y sube por las líneas jerárquicas hacia los directivos. Lamentablemente este tipo de comunicación no siempre logra su objetivo, debido a que los jefes cortan o filtran los mensajes, sobre todo, en los casos en que la información es desfavorable.

La comunicación cruzada, que bien puede ser horizontal o diagonal, es la que se da entre personas que tienen el mismo nivel jerárquico o aquellos que no tienen dependencia directa entre sí. Este tipo de comunicación permite acelerar el flujo de información, ayuda a mejorar la coordinación y esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales.

## **2.2 Índice de Rotación**

### **2.2.1 Definición**

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2008, pág. 91), la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos colaboradores y la entrada de otros, para substituirlos. Las organizaciones sufren una constante entropía negativa, es decir que pierden energía y recursos; debiendo alimentarse de nuevas energías y recursos para mantener su equilibrio. A cada salida (separación, despido o jubilación) corresponde una entrada (contratación) a estos movimientos se les define como rotación de Personas.

Existen dos tipos de separación, la separación por iniciativa del colaborador (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido)

En cuanto a la separación por iniciativa del colaborador, se identifican dos variables, por un lado, el grado de insatisfacción del empleado con el trabajo. Y por otra parte, la cantidad de opciones u ofertas que pueda encontrar en el mercado laboral.

La separación por iniciativa de la empresa se da cuando esta, busca corregir errores en la selección, substituir a un colaborador por otro con mayor capacidad o bien para reducir su fuerza laboral. Este tipo de separación genera una serie de movimientos internos, que deberán ser cuidadosamente analizados para evitar generar incertidumbre entre los colaboradores que permanecerán dentro de la organización.

### 2.2.2 Principales causas de la rotación de Personas

De acuerdo a Roberto Flores y J.L Abreu (2008, pág. 5) entre las causas que generan la rotación de personas, se encuentra la satisfacción laboral. Entendiendo como satisfacción laboral la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir, considerando esto más una actitud, que un comportamiento. Entre los factores que intervienen para que un colaborador se sienta satisfecho con su trabajo se puede mencionar, trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales y compañeros de trabajo.

Muy ligado a la satisfacción se encuentra la motivación, sin embargo, estas variables no son proporcionales. Toda vez, que la motivación puede definirse como la voluntad de alcanzar las metas y objetivos organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

En este mismo sentido, continúan los autores, la rotación puede ser real o potencial. La rotación real es la salida consumada del colaborador, frente a la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el colaborador ya se ha marchado. Pero también existe la rotación potencial, que es aquella donde el trabajador manifiesta su deseo latente de abandonar la organización en cuanto tenga la oportunidad.

En la rotación potencial, es donde existe la posibilidad de realizar los cambios necesarios, que permitan retener al talento humano dentro de la organización .En su estudio, Maria Gisella Garcia Veliz (2011, pág. 8) cita a varios teóricos de la rotación de personas, sus causas y sus efectos.

Uno de los modelos citados es el denominado “modelo de intenciones de movimientos de Joseph, este modelo señala que los factores relacionados con el trabajo, características del individuo y factores percibidos de la organización, determinan en el compromiso y satisfacción que el colaborador desarrolla con la empresa.

Entre factores relacionados con el trabajo se pueden mencionar, las características de este, el grado de estrés, el grado de complejidad. Por otra parte las características del individuo son demográficas, de motivación, sociales y económicas. Finalmente los factores organizacionales están conformados por las oportunidades de crecimiento y las recompensas brindadas por la compañía.

Otro de los modelos citados es el desarrollado por Wei-Chiang y Ruey Ming, en el que determinan que la rotación de personas se da básicamente por cuatro variables: la edad, el género, la nacionalidad y el compromiso organizacional.

Este modelo sostiene que si el individuo percibe que su desempeño es menor o inferior al deseado y al de los demás, tendrá más propensión hacia la rotación, mientras que si percibe que su desempeño es igual o mayor al esperado o al de los demás, generará una baja intención de abandonar la empresa.

Por otra parte, el modelo de Fiorito, determina que la rotación de personas se da por tres grandes causas, las prácticas de recursos humanos, los factores personales del empleado y por las variables controladas.

Las prácticas de recursos humanos involucran factores como la forma de reclutamiento, la selección, la capacitación, las responsabilidades de cada puesto, los incentivos brindados, sistema de compensaciones, etc.

Las características individuales se encuentran integradas por variables tales como la estructura burocrática del cargo, la descentralización en la toma de decisiones.

Finalmente las variables controladas son aquellas que tienden a generar compromiso con la organización, si el compromiso organizacional es influenciado positivamente o de forma negativa, determinará la intención del colaborador en permanecer o irse de la empresa.

Otra teoría, es la planteada por Miller Katerberg y Hullin, en la que exponen que los motivos de la rotación puede simplificarse en cuatro variables.

La primera, es denominada movilidad de carrera, es decir, la percepción que tiene el individuo de encontrar oportunidades adecuadas para él en el mercado laboral.

La segunda es el grado de satisfacción o insatisfacción que el individuo encuentre en su trabajo, esta se constituye como la variable afectiva del proceso de rotación. La tercera variable, está constituida por las cogniciones de abandono, es decir los pensamientos reales de abandonar la empresa. En este punto las organizaciones pueden detener la rotación, si se detecta de forma oportuna y se les interesa evitar que el colaborador se retire.

Finalmente e influenciada por las variables anteriores, se presenta el comportamiento de abandono, en este punto, el colaborador esta únicamente esperando el momento de irse.

En general este modelo plantea que aquellos individuos, que consideran que cuentan con una lata posibilidad de encontrar trabajo, considerando la edad, el nivel de escolaridad, la experiencia laboral, etc. y que adicional se sienten menospreciados en las actividades que realicen, generaran sentimientos de insatisfacción que concluirá con el abandono de la empresa.

### 2.2.3 Ventajas de la rotación de Personas

De acuerdo al Ing. Richard Sosa (2013, pág. 2), entre otros beneficios de la rotación de personas se puede mencionar

- Personal más joven y con más energía
- Los colaboradores nuevos devengan salarios más bajos
- En el caso de renuncias, la empresa se ahorra las prestaciones laborales

- Los nuevos colaboradores aportan ideas frescas, adquiridas en otros trabajos
- Permite reemplazar el personal de bajo desempeño.

#### 2.2.4 Desventajas de la rotación de personas

Según el Cesar Rivas (2013, pág. 3) entre las principales desventajas de una rotación de personas descontrolada, se pueden mencionar

- Pérdida en la inversión de capacitación y entrenamiento
- Falta de coordinación y sentido de equipo
- Afecta la imagen de la institución por los constantes cambios
- Peligro de fuga de información sensible o confidencial
- Pérdida del capital intelectual
- Costo financiero

#### 2.2.5 Costo financiero de la rotación de personas

Roberto Flores y J.L. Abreu (2008, pág. 72) comentan que si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización, cada vez que se retira un colaborador (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto), adicional se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo.

A esto se le debe sumar el tiempo que el nuevo colaborador llevará en aprender y capacitarse, esto también representa un costo, adicional a que durante este periodo su productividad será baja o no tendrá productividad.

En la rotación se involucran costos primarios y secundarios. Los costos primarios están representados en las inversiones que la empresa realiza para cubrir las vacantes, reclutamiento, selección, formación y la ruptura laboral (pasivo laboral). Los costos secundarios es la inversión que destina la empresa durante el tiempo en que queda cubierta la vacante.

## 2.2.6 Cálculo del índice de rotación

Existen varias fórmulas para determinar el índice de rotación, sin embargo una de las más aceptadas es la de Chiavenato (2008, pág. 92)

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

Dónde:

A: número de personas contratadas durante el periodo considerado

D: Personas desvinculadas durante el periodo

F1: número de trabajadores al inicio del periodo

F2: número de trabajadores al final del periodo

## 2.3 Servicio al Cliente

### 2.3.1 Definición de servicio al cliente

De acuerdo a Ariel Valero (2013, pág. 2) el servicio al cliente es algo más que una estrategia mágica que surge de una buena idea. Implica realizar todas aquellas actividades necesarias para lograr que el cliente reciba el producto y/o servicio que requiere, en el lugar necesario, en el tiempo justo, cumpliendo con cualquier promesa que se haya hecho.

Para Dianne Brown (2014, pág. 2) el servicio al cliente es la relación que existe entre un vendedor de productos o servicios y las personas que adquieren estos productos o servicios. De igual forma, es la suma total de los esfuerzos que hacen las organizaciones para satisfacer las expectativas de sus clientes.

Es la comprensión de la naturaleza de los clientes, en el pasado, en el presente y en el futuro de la organización; de las características y beneficios de los productos y servicios que prestan y el proceso transaccional completo. Estos procesos abarcan todo el ciclo, desde un cliente potencial, hasta la satisfacción post venta.

### 2.3.2 El Servicio al cliente como una herramienta diferenciadora de mercado

Jesus Aceves (2013, pág. 7) menciona la importancia de una estrategia de servicio al cliente, considerando que la competencia por productos y servicios es cada vez mayor y mientras más exista, los clientes tienen oportunidad de elegir en donde adquirir los productos o servicios que requieren. Es aquí donde radica la importancia de perfeccionar y adecuar a las necesidades de los clientes el servicio. Son los clientes quienes tendrán la última palabra en cuanto a la decisión de compra.

El servicio debe ser visto como un valor agregado; los competidores van equiparando los productos, la calidad, la disponibilidad y el precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino también una atención esmerada y amable, un trato agradable en instalaciones cómodas, un trato personalizado y sobre todo rápido. Si un cliente queda insatisfecho con el servicio o la atención, seguramente comentará con otros consumidores la mala experiencia que tuvo. Por otro lado si su experiencia es satisfactoria probablemente repita su compra.

Para lograr que la estrategia de servicio al cliente, responda a la necesidad de diferenciación de los productos y servicios de la organización, debe cumplir con las siguientes características:

- Debe servir para lo que fue diseñada, ser fácil.
- Debe ser útil
- Debe crear las condiciones para ser agradable
- Debe proporcionar resultados, ser rápido.

### 2.3.3 Paradigmas en el servicio al cliente

Dentro de la creación de una estrategia de servicio al cliente, que permita diferenciar los productos que ofrece la organización, es importante eliminar ciertos paradigmas sobre el servicio, de acuerdo a Juan Carlos Jimenez (2011, pág. 2)

- a. Atención no es lo mismo que servicio. Son dos conceptos que suelen usarse como sinónimos, sin embargo entenderlos permite comprender por qué al recibir un buen servicio, pero con mala atención los clientes quedan disgustados. Por otra parte cuando de servicio, acompañada de una excelente atención se logra que los clientes sean más comprensivos, más pacientes, y queden satisfechos por el esfuerzo observado en la persona que los atiende.
- b. Atender no es igual a atender bien. La mayoría de clientes buscan ser atendidos con dignidad, que les presten atención genuina y que se concentren en ellos.
- c. La atención es la forma en que se da servicio al trabajar. La calidad de la atención está determinada por la forma de trabajar de las personas. De ahí la importancia de contar con los colaboradores adecuados para atender tanto a clientes internos como externos.
- d. La atención es el componente humano del servicio. En mayor o menor medida todos los productos o servicios que ofrecen las organizaciones, están en manos de personas, de colaboradores, que son quienes los hacen llegar hasta los clientes. La calidad de atención que las personas brinden, sumaran o restaran valor a los productos.
- e. La atención impacta más a los clientes que al producto. Esto no significa que el producto es menos importante. De ninguna forma. Por definición las empresas buscan brindar productos y servicios de calidad. Pero es la calidad de la atención lo que influye más en la percepción de los clientes sobre el verdadero valor de los productos y servicios que ofrece la organización.

Este tema es muy importante al desarrollar una estrategia de servicio al cliente. Muchas compañías gastan más en tecnología, publicidad y marketing que en la formación profesional de sus colaboradores. En otras palabras, las organizaciones invierten más en los elementos operativos de sus productos, que en la calidad de su atención.

### 2.3.4 Indicadores de servicio al cliente

Para saber si se está cumpliendo con el objetivo del servicio al cliente, como estrategia competitiva y diferenciadora, es necesario contar con los indicadores que cuantifiquen la opinión del cliente. Existen distintos indicadores que miden los diferentes niveles de atención, sin embargo de acuerdo a Nicole Sshmoll (2011, pág. 2) los más importantes a considerar son:

- a. Satisfacción del consumidor, entendiendo esta satisfacción como la experiencia que el cliente vivió al entrar en contacto con la organización y la forma en que puede dar referencia de esta.
- b. Retención del consumidor. Es decir la cantidad de veces que un consumidor utiliza los productos o servicios de la organización. Es mucho más costoso buscar clientes nuevos que cuidar lo que ya se tiene.
- c. Cancelaciones o rotación. Es la cantidad cancelaciones o rotaciones que la empresa tiene de un producto. Este indicador permite analizar por cuánto tiempo se queda un nuevo cliente.
- d. Tiempo de atención. Es la cantidad de tiempo que el asesor pasa en contacto directo con el cliente. Ayuda a conocer que tan positiva es la experiencia en relación al tiempo, colas, demoras, etc.

### 2.3.5 La rotación de personas y su influencia en el servicio al cliente

En opinión de Gregory Hamel (2013, pág. 2) las organizaciones constantemente contratan y capacitan colaboradores que puedan desempeñar las tareas de atención al cliente. Las organizaciones dependen de estos para alcázar el éxito, sin embargo la salida o rotación de personas por diversas razones, ponen en detrimento el éxito alcanzado.

De esta forma, una alta rotación de personas pone en riesgo la capacidad que la organización tiene para ofrecer a sus clientes un servicio de calidad. Una de las razones es el nivel de confianza que desarrolla el consumidor, al hablar con los mismos empleados y representantes de servicio. Esta familiaridad mejora la lealtad del cliente hacia la marca. Esto se observa en organizaciones pequeñas, quienes explotan de mejor forma las relaciones directas o el servicio personalizado.

De acuerdo a Luis Fernando Chavarría (2010, pág. 3) los nuevos colaboradores tienen una curva de aprendizaje, tiempo durante el cual, la persona deberá aprender los procedimientos, políticas, características, etc. de la organización, si los puestos rotan con demasiada frecuencia el cliente no sentirá un servicio estándar sino lleno de altibajos.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para el presente estudio, se utilizó una metodología de investigación exploratoria, de acuerdo a Sampieri (2010, pág. 140) estos estudios se realizan cuando se abordan temas poco conocidos o que no han sido estudiados a profundidad.

La investigación exploratoria se basa en investigaciones secundarias, tal es el caso de la revisión de literatura existente; datos o enfoques cualitativos como discusiones informales con consumidores, los empleados la gestión o competidores, así como enfoques más formales, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, métodos proyectivos, casos de estudio, etc.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el conocimiento o la familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, investigan problemas del comportamiento humano que consideran cruciales los profesionales de determinada área, establece postulados, conceptos o prioridades para estudios posteriores. Este tipo de investigación es usual en fenómenos del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

De acuerdo al Dr. J.E. La Calle, (2004, pág. 2) la investigación exploratoria termina cuando, a partir de los datos recolectados, es posible crear un marco teórico y epistemológico suficientemente fuerte como para determinar los factores que son relevantes en un problema y que por lo tanto deberán ser estudiados con mayor profundidad.

### **3.2 Sujetos de investigación**

La presente investigación tomó como área geográfica de estudio el departamento de Peten, considerando las agencias bancarias de los distintos bancos del sistema financiero guatemalteco presentes en el departamento. Adicionalmente se analizarán las siguientes personas:

- a. Jefes de agencias, como los encargados de administrar cada una de las unidades analizadas en la parte operativa, comercial y de servicio.
- b. Colaboradores de servicio al cliente, personas que tienen a su cargo la resolución de problemas, quejas y quienes atienden en primera instancia a los nuevos cuentahabientes.
- c. Colaboradores de caja, personas que tienen a su cargo la parte operativa en las agencias, tienen contacto directo con clientes y usuarios.
- d. Clientes de las distintas instituciones, los cuentahabientes que frecuentan las agencias y adquieren los diferentes productos financieros que ofrecen los bancos.
- e. Usuarios de las distintas instituciones, personas que hacen uso de los servicios que prestan los bancos, sin ser cuentahabientes o adquirir productos financieros, tal es el caso de personas que solo cobran cheques, hacen depósitos o pagos a terceras personas.

De igual forma se analizarán los siguientes procesos

- a. Índice Rotación de personas en las agencias bancarias, la cantidad de personas que se desvinculan en las agencias.
- b. Principales causas de la rotación de personas, para conocer la razón por la que las personas dejan de laborar.

- c. Curva de aprendizaje de nuevos colaboradores, el tiempo que es necesario para que un nuevo colaborador adquiera las habilidades y destrezas necesarias en su puesto de trabajo.
- d. Tiempos de atención, tiempo en el que los clientes y usuarios son atendidos
- e. Expectativas de servicio cliente-banco, la expectativa que tiene los clientes de cómo serán atendidos en las agencias bancarias
- f. Promesa de servicio banco-cliente, el ofrecimiento de servicio que hacen los bancos a sus clientes y usuarios.
- g. Principales estrategias de servicio aplicadas por cada institución, la forma en que cada banco busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

Datos Cualitativos:

- a. Guía de observación sobre las condiciones físicas y conteo de colas en agencias bancarias

Datos Cuantitativos:

- a. Encuestas a clientes
- b. Encuestas a colaboradores de servicio al cliente
- c. Encuestas a colaboradores de caja
- d. Encuesta a jefes de agencia

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

De acuerdo al boletín semestral de la Superintendencia de Bancos al 31 de diciembre 2014, en el departamento de Peten, existen 100 agencias bancarias correspondientes a 11 Bancos. Para determinar la cantidad de entrevistados se utilizó la fórmula para muestras finitas:

$$\frac{z^2NPQ}{e^2(N-1)+Z^2PQ}$$

Luego de aplicada la formula, se determinó que 80 el número de personas a entrevistar, con una confianza del 95% y un error del 5%. Se distribuyó la cantidad de encuestas de acuerdo a la cantidad de agencias que cada banco tiene en el departamento de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro No. 6

Determinación de cantidad de encuestas por institución bancaria

Banco	Cantidad de agencias	% participación	x encuestar	Real a encuestar
CHN	4	4%	3.2	3
BANTRAB	8	8%	6.4	6
INMOBILIARIO	1	1%	0.8	0
INDUSTRIAL	4	4%	3.2	4
BANRURAL	60	60%	48	48
Reformador	1	1%	0.8	1
Ficohsa	1	1%	0.8	0
Antigua	2	2%	1.6	2
Agromercantil	5	5%	4	4
GyT Continental	8	8%	6.4	7
Azteca	6	6%	4.8	5
TOTAL	100	100%	80	80

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala

## 4.2 Presentación de resultados

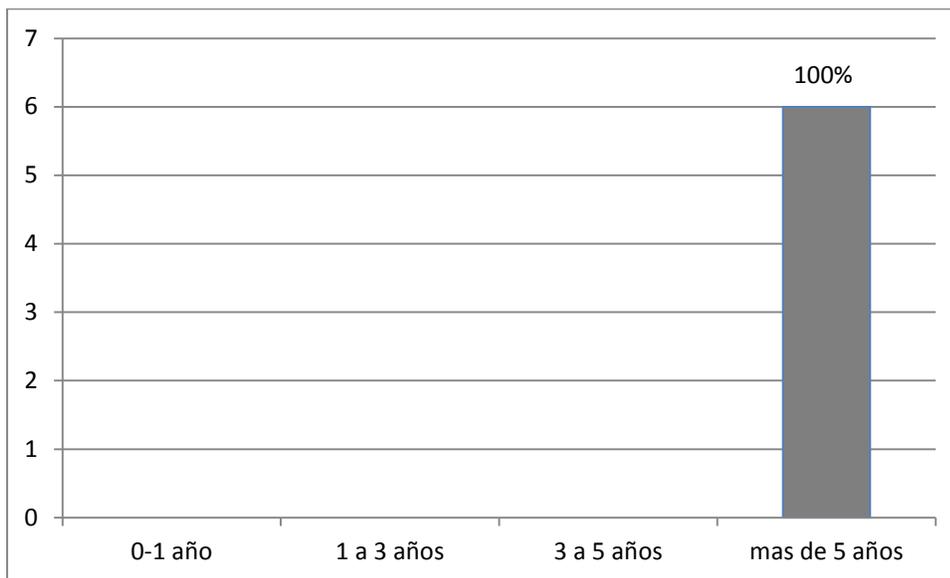
A continuación se detallan los resultados de los diferentes instrumentos que se utilizaron en la investigación.

### 4.2.1 encuesta a jefes de agencia

Se realizó una encuesta a los jefes de agencia de las diferentes instituciones bancarias, se tabularon los datos y se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en graficas:

#### Gráfica 1

Cuanto tiempo tiene de trabajar para esta institución bancaria

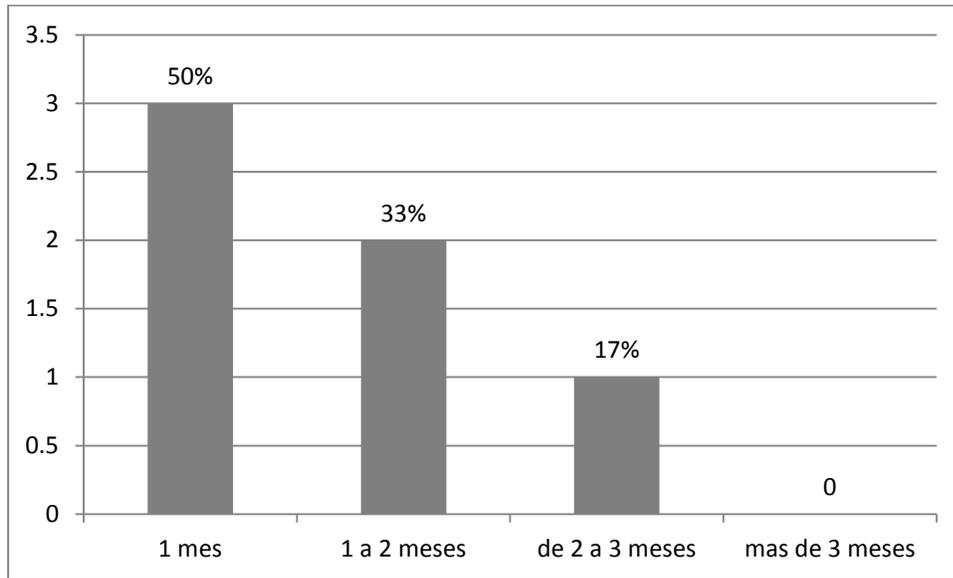


Fuente: elaboración propia 2015

Es importante hacer notar que de los entrevistados el 100% tiene más de 5 años de trabajar para las diferentes instituciones, esto denota un grado de experiencia considerable.

## Gráfica 2

En su opinión, cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos del puesto en el área de caja.

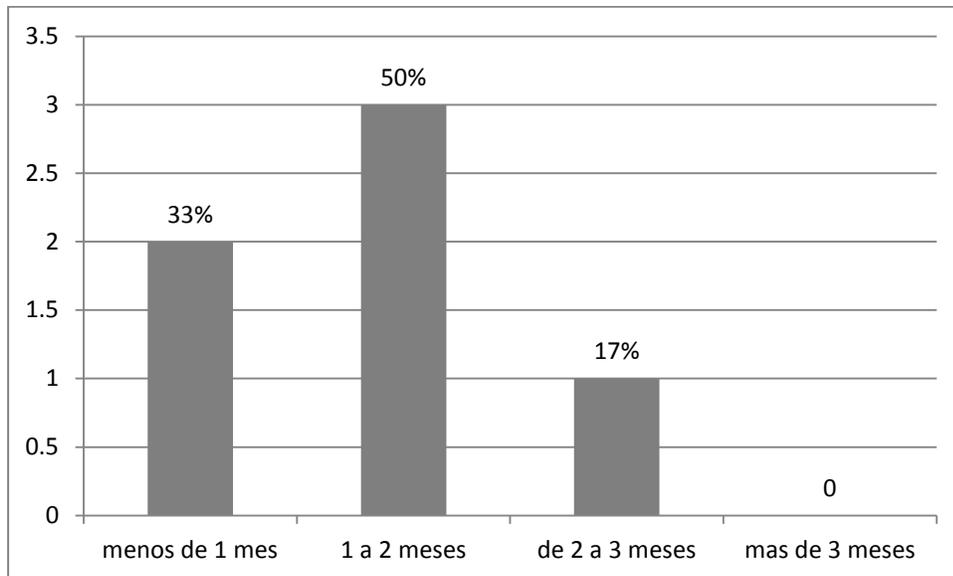


Fuente: elaboración propia 2015

Los jefes de agencia consideran que para capacitar a un receptor pagador en los procesos básicos del puesto, el 50% opinan que se necesita un mes, en un 33% se necesita de uno a dos meses y en un 17% que se necesita de dos a tres meses.

### Gráfica 3

En su opinión, cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos del puesto en el área de atención al cliente

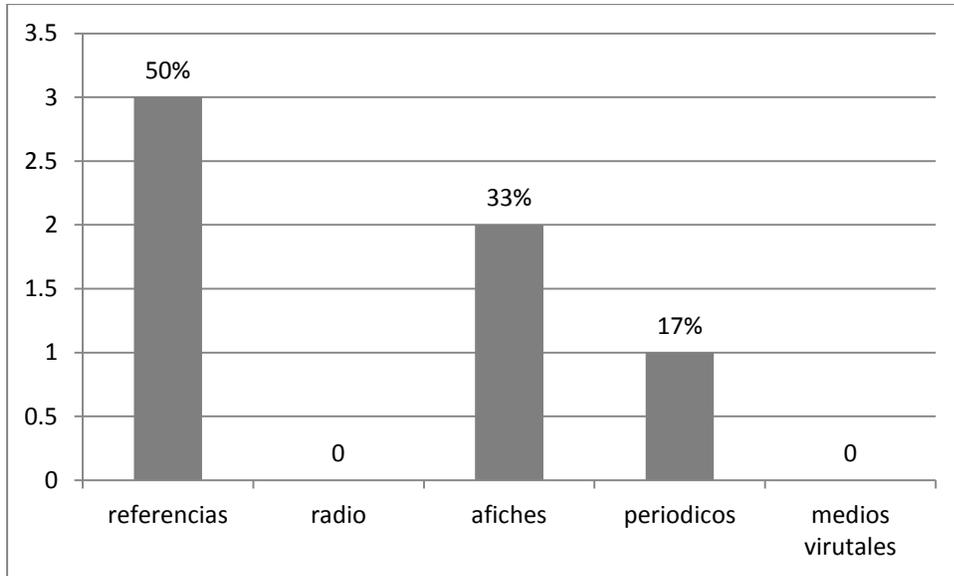


Fuente: elaboración propia 2015

En opinión de los jefes de agencia para lograr capacitar a un asistente de servicio al cliente, en los procesos básicos del puesto, el 33% considera un mes, el 50% de uno a dos meses y el 17% de dos a tres meses. Es importante hacer notar que en el caso de los colaboradores de servicio al cliente el tiempo de capacitación es mayor.

## Gráfica 4

Qué medio se utiliza con más frecuencia para reclutar a nuevos colaboradores

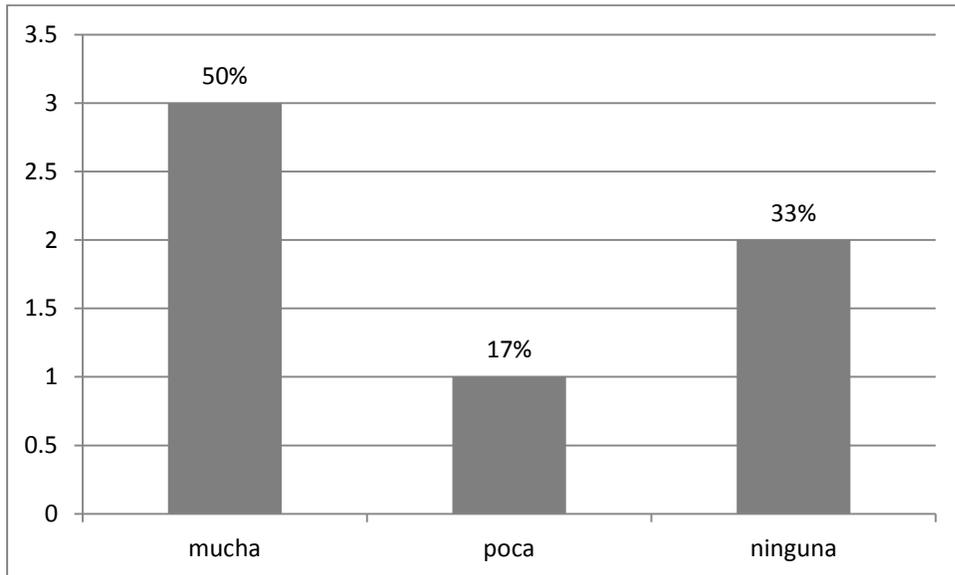


Fuente: elaboración propia 2015

En cuanto a la forma en que se recluta a los nuevos colaboradores, el 50% manifestó que es por medio de referencias de otros colaboradores, un 33% mediante afiches que se colocan en las agencias y el 17% por medio de anuncios en periódicos.

## Gráfica 5

Que tanta incidencia tiene usted, como jefe de agencia, en la contratación de nuevos colaboradores

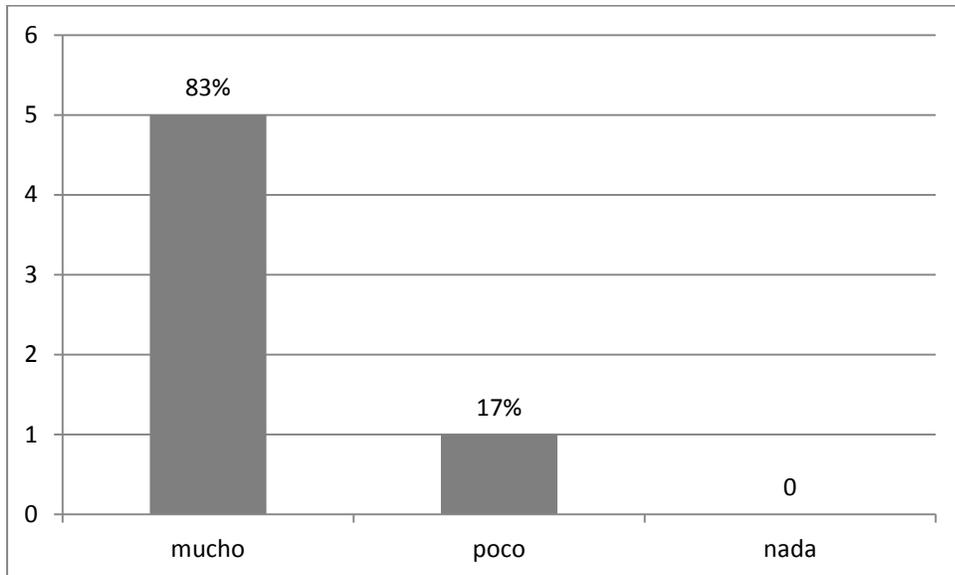


Fuente: elaboración propia 2015

Los jefes de las agencias bancarias consideran en un 50% que tienen mucha incidencia en la contratación de los nuevos colaboradores, un 17% opinan que tienen poca incidencia y el 33% estima que no tienen incidencia.

## Gráfica 6

Considera que la rotación de personal de la agencia, impacta en el servicio al cliente.

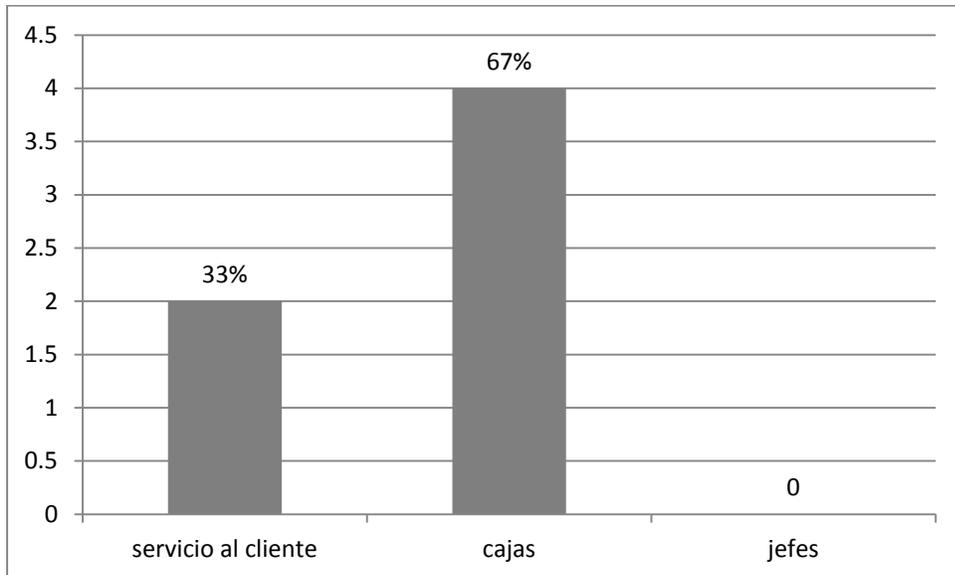


Fuente: elaboración propia 2015

El 83% opinan que la rotación de personas en las agencia impacta mucho la calidad de servicio al cliente que se ofrece, por otra parte el 17% estima que el impacto de la rotación es poco

## Gráfica 7

Que puestos tienen mayor rotación.

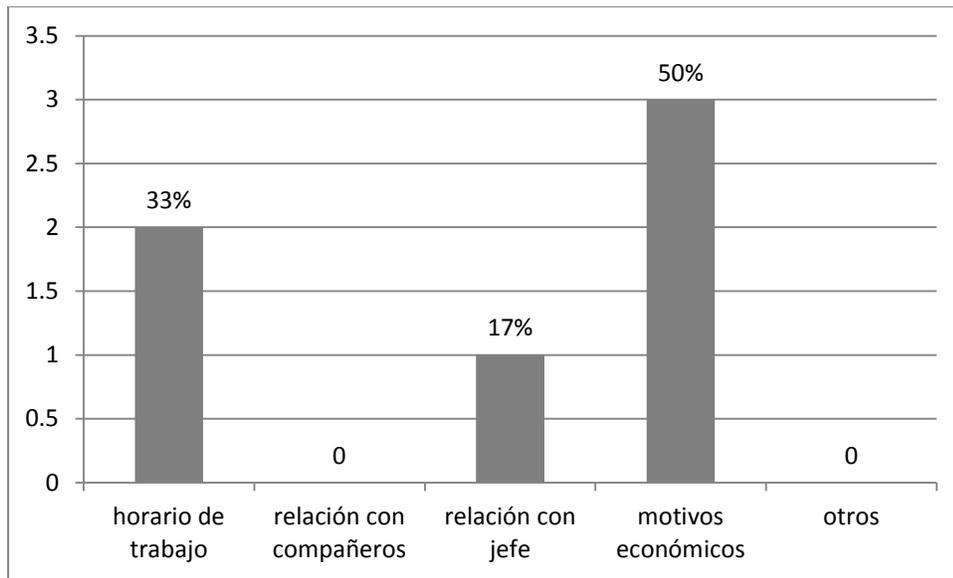


Fuente: elaboración propia 2015

En cuanto a la rotación por puestos, los jefes de agencias consideran en un 33% que se da en mayor número en los asistentes de servicio al cliente y en un 67% respondieron que es en el área de cajas. Es importante hacer notar que de acuerdo a la gráfica, no existe rotación en el puesto de jefes.

## Gráfica 8

Cuál es la causa más frecuente por la que un colaborador abandona la institución



Fuente: elaboración propia 2015

De acuerdo a la gráfica anterior, se observa que el 33% abandona su puesto de trabajo por el horario, un 17% por relación con el jefe y el 50% por motivos económicos. Esto en opinión de los jefes de agencia.

#### 4.2.2 Encuesta a colaboradores

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de las diferentes agencias. Para la misma se tomó como referencia la encuesta de clima organizacional recomendada por Gary Dessler (2009).

Dividiendo las respuestas en cuatro reactivos: respeto, credibilidad, imparcialidad y compañerismo

Cuadro No. 7  
Respuestas relacionadas al reactivo respeto

Preguntas relacionadas al Respeto	Si	Algunas veces	no
Los jefes le gritan a los colaboradores	0%	8%	92%
Las quejas de los colaboradores se atienden de forma Efectiva.	68%	12%	20%
A los colaboradores se les trata como niños	0	12%	88%
A los colaboradores se les trata con respeto	92%	4%	4%
Los jefes expresan palabras altisonantes a sus colaboradores	4%	16%	80%

Fuente: elaboración propia 2015

En el cuadro anterior se observa, que desde el punto de vista de los colaboradores, normalmente existe un ambiente de respeto en las agencias bancarias, sin embargo, un 8% manifiesta que sus jefes les gritan. También se observa que un 20% manifiestan que sus quejas o solicitudes no se atienden de forma efectiva, en este mismo sentido un 12% considera que solo en algunas veces se les atiende. Al consultar si se utilizan palabras altisonantes se observa un 4% que manifiesta que esto sucede y un 16% que sucede algunas veces.

Cuadro No 8

Preguntas relacionadas al reactivo Credibilidad

Preguntas relacionadas a la Credibilidad	Si	Algunas veces	No
Le dan confianza como colaborador	92%	0	8%
Se responde con rapidez a las preguntas y problemas de los colaboradores	72%	20%	8%
Considera que se les miente a los colaboradores	4%	16%	80%
Se ignora las sugerencias de los colaboradores	4%	8%	88%
Constantemente se amenaza a los colaboradores con despido	8%	24%	68%

Fuente: elaboración propia 2015

Se observa que normalmente los colaboradores confían o creen en sus organizaciones. Sin embargo un 8% considera que no se les da confianza, mientras el 92% considera que sí. Por otra parte el 80% consideran que no se les miente, un 4% respondieron que si se les miente y un 16% que se les miente en algunas veces.

De igual forma un 88% considera que sus sugerencias no son ignoradas, un 4% que si son ignoradas y un 8% que en algunas veces son ignoradas. Al consultar si se constantemente se les amenaza con despido un 68% manifiesta que no, un 8% indicaron que sí y un 24% que algunas veces.

Cuadro No. 9

Preguntas relacionadas al reactivo Imparcialidad

Preguntas relacionadas a imparcialidad	Si	Algunas veces	No
Los jefes muestran preferencias	12%	4%	84%
Se aprecia el esfuerzo de los colaboradores	92%	4%	4%
Se elogia a los empleados por un buen trabajo	88%	4%	8%
Los trabajadores reciben un trato injusto	16%	8%	76%

Fuente: elaboración propia 2015

En cuanto a la imparcialidad se puede observar que 12% de los colaboradores consideran que sus jefes muestran preferencias, un 4% que en algunas veces y un 84% que no existen preferencias. Por otra parte el 92% considera que se aprecia su esfuerzo, un 4% que solamente se aprecia en ocasiones y un 4% que no se aprecia su esfuerzo.

Adicionalmente, un 88% manifiesta que se elogia un buen trabajo, el 4% que solo en ocasiones y el 8% que no se hace. De igual forma, al consultar si los colaboradores reciben un trato injusto, se observa que el 16% se sienten tratados injustamente, un 8% algunas veces y un 76% no se siente tratado de forma injusta.

Cuadro No. 10

Preguntas relacionadas al reactivo Compañerismo

Preguntas relacionadas a compañerismo	Si	Algunas veces	No
Los compañeros de trabajo se ayudan entre si	84%	12%	4%
Existen discusiones entre los compañeros de trabajo	48%	4%	48%
Los compañeros de trabajo se critican entre si	40%	8%	52%
Los compañeros de trabajo se tratan con respeto	88%	8%	4%

Fuente: elaboración propia 2015

Se observa que normalmente existe compañerismo entre los colaboradores de las agencias bancarias, un 84% manifiesta que se ayudan entre sí, un 12% que lo hacen en algunas veces y un 4% que no se ayudan. Al consultar si existen discusiones entre los compañeros de trabajo, se observa que un 48% dice que sí, un 4% que algunas veces y un 48% que no.

Por otra parte, se observa que el 52% considera que no se critican entre compañeros, un 40% que si lo hacen y un 8% que en algunas veces.

En cuanto al respeto entre compañeros, un 88% considera que si existe, un 8% que solo en algunas veces y un 4% que no existe respeto.

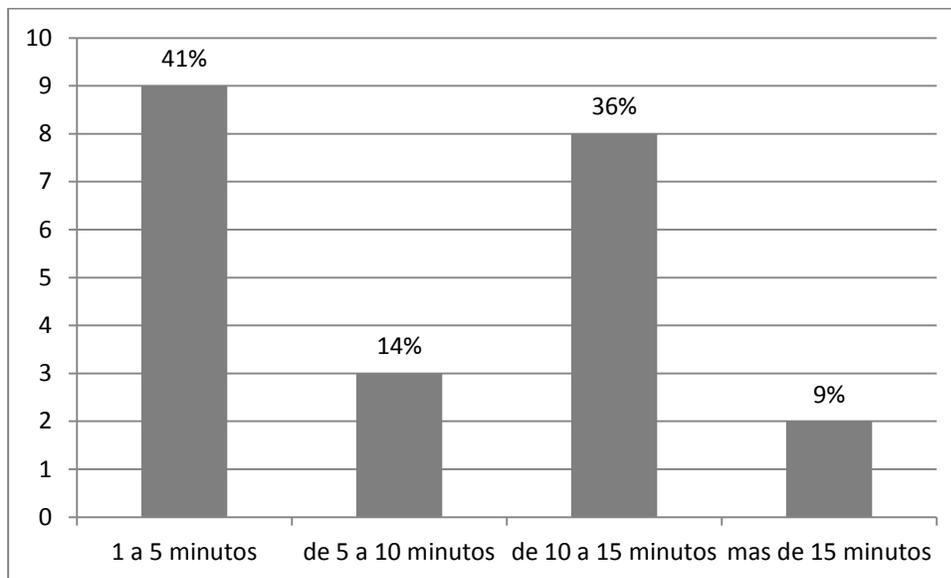
### 4.2.3 Encuesta a Clientes

Se presenta a continuación los resultados de la encuesta realizada a los clientes de las diferentes agencias bancarias, para conocer su opinión en cuanto a la rapidez, facilidad, utilidad y agrado que perciben en el servicio.

Preguntas relacionadas a la rapidez.

Gráfica 9

Aproximadamente cuanto tiempo espero para ser atendido.

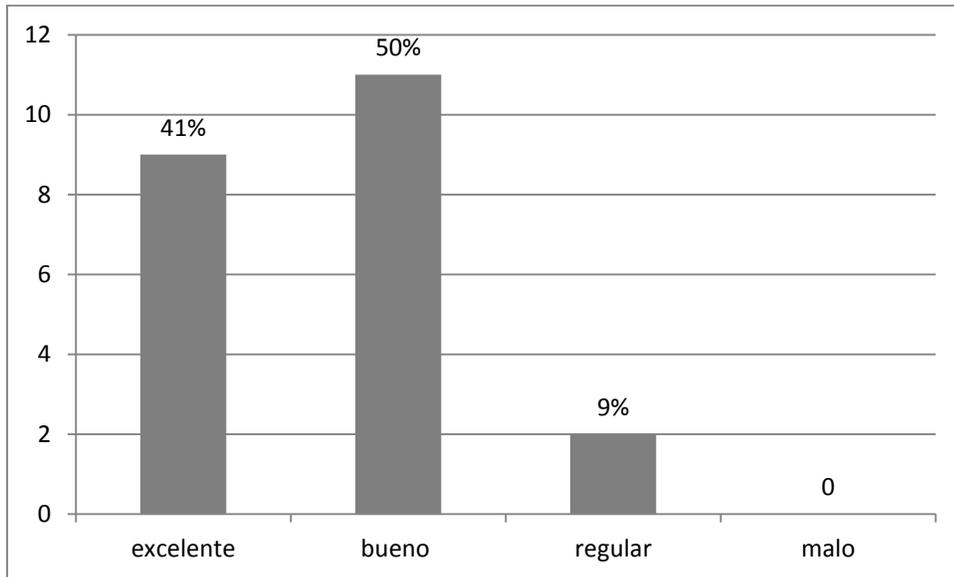


Fuente: elaboración propia 2015

Se observa que un 41% de los clientes encuestados, fueron atendidos entre uno y cinco minutos, un 14% entre cinco y diez minutos. Un 36% espero de diez a quince minutos y un 9% espero más de 15 minutos para ser atendido.

## Gráfica 10

Como califica el tiempo que espero para ser atendido.

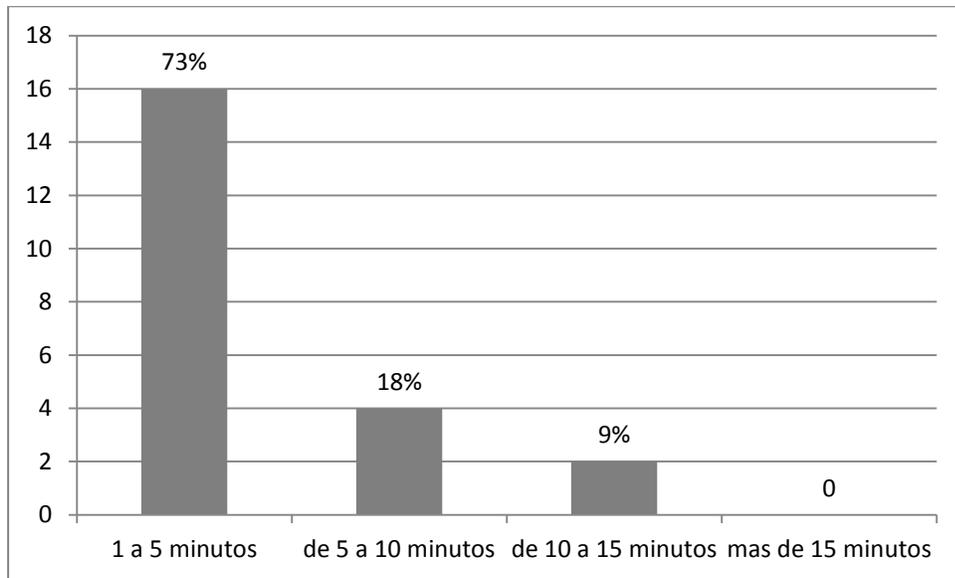


Fuente: elaboración propia 2015

Considerando la gráfica anterior, se preguntó a los clientes como calificarían el tiempo de espera, manifestando en un 41% que lo consideran excelente, un 50% bueno y un 9% regular.

## Gráfica 11

Una vez le atendieron, cuanto tiempo tardo el colaborador del banco en realizar su transacción.



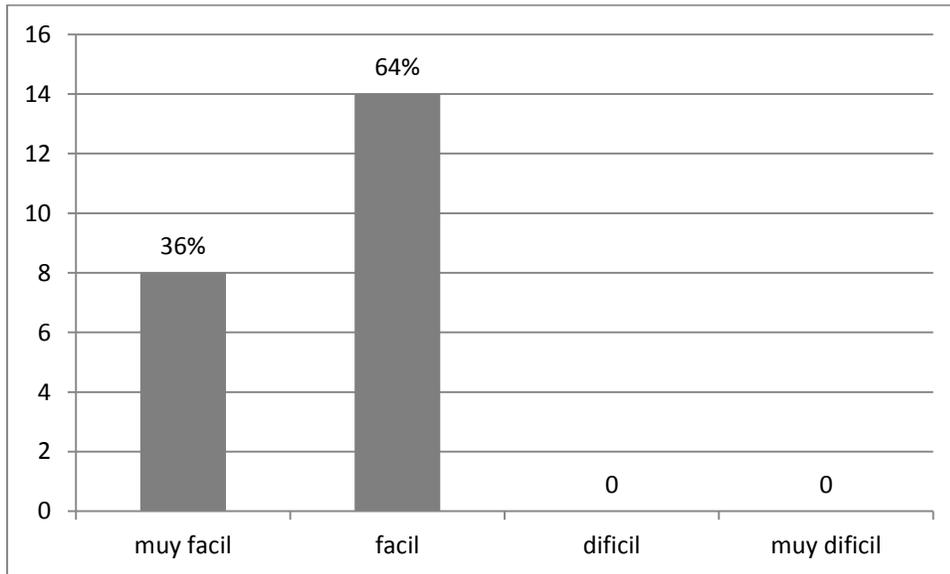
Fuente: elaboración propia 2015

Se observa que el 73% de las transacciones de los clientes fueron resueltas entre uno y cinco minutos, el 18% fue atendido entre cinco y diez minutos. Finalmente un 9% demoró en ser atendido entre diez y quince minutos.

## Preguntas relacionadas con la facilidad de las transacciones

### Grafica 12

Que tan fácil considera que fue realizar su transacción.

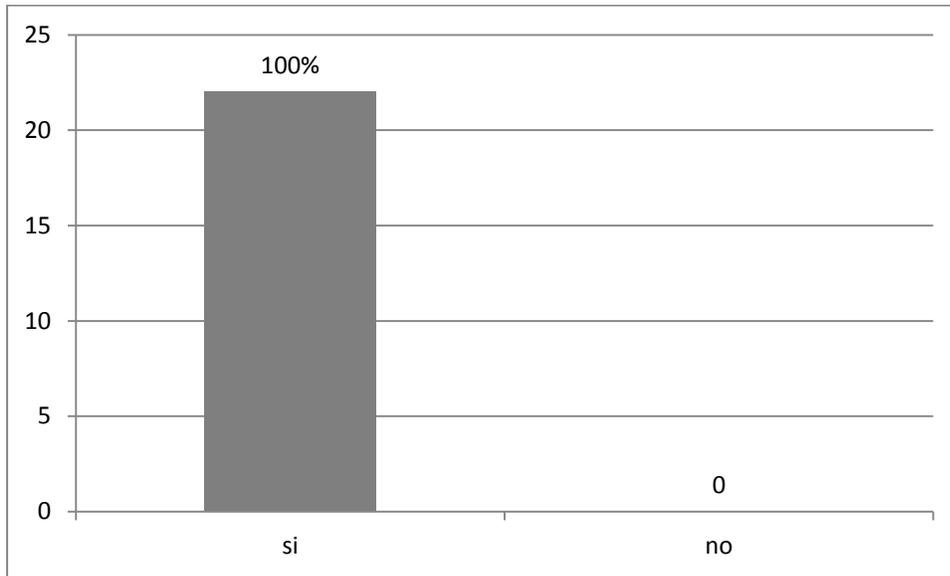


Fuente: elaboración propia 2015

El 36% considera que muy fácil, mientras que un 64% considera que fue únicamente fácil.

### Grafica No. 13

Considera que los colaboradores del banco están siempre dispuestos a ayudarle.



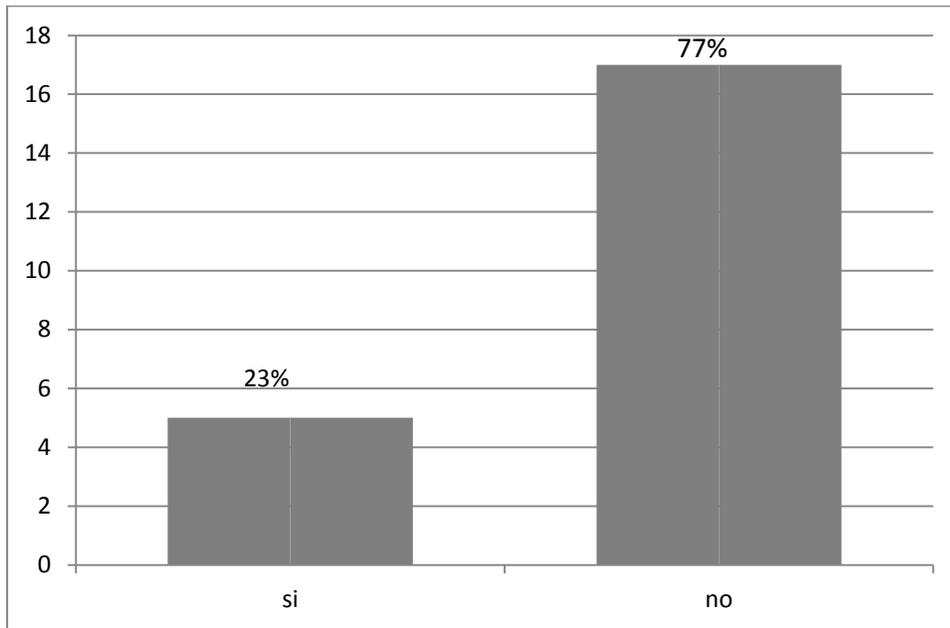
Fuente: elaboración propia 2015

Se observa, que en opinión de los clientes en un 100%, los colaboradores de las agencias bancarias están dispuestos a ayudarlos

## Preguntas relacionados con la utilidad del servicio

### Grafica No. 14

Ha tenido algún inconveniente para realizar sus transacciones

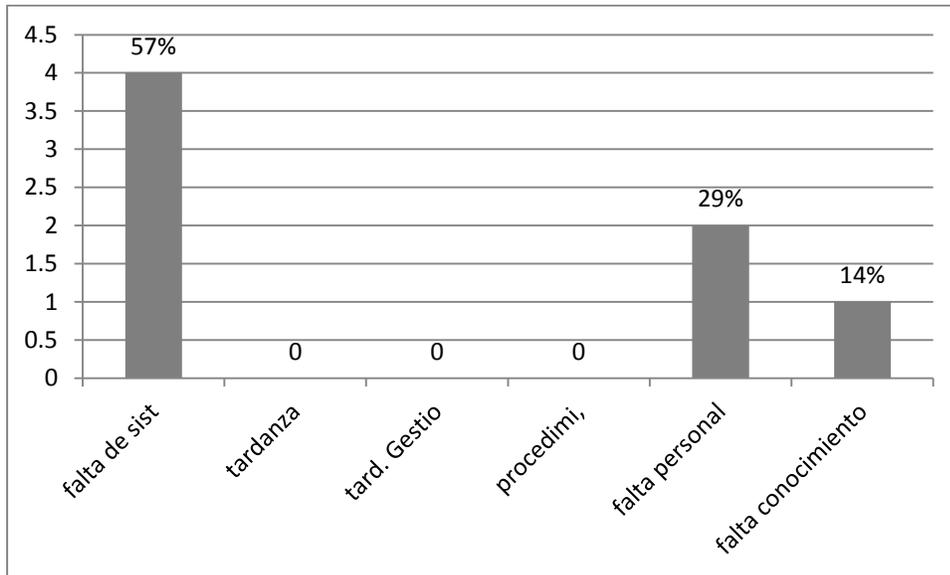


Fuente: elaboración propia 2015

Un 23% de los clientes manifestó que ha tenido inconvenientes con el servicio al realizar sus transacciones, mientras que el 77% manifestó que no ha tenido inconvenientes. Fuente: elaboración propia 2015

## Grafica No. 15

Que inconvenientes ha tenido



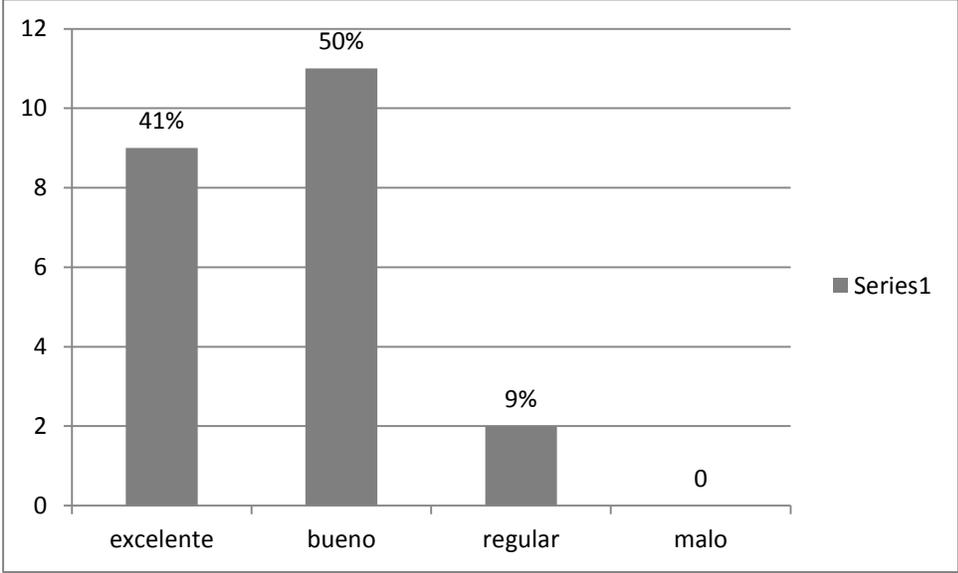
Fuente: elaboración propia 2015

De los clientes entrevistados que has tenido inconvenientes con el servicio, el 57% manifestó que fue por falta de sistema, el 29% por falta de personal y el 14% desconocimiento de la persona que le atendió.

Preguntas relacionadas al servicio agradable.

Grafica No. 16

Cómo evalúa la amabilidad del colaborador que le atendió

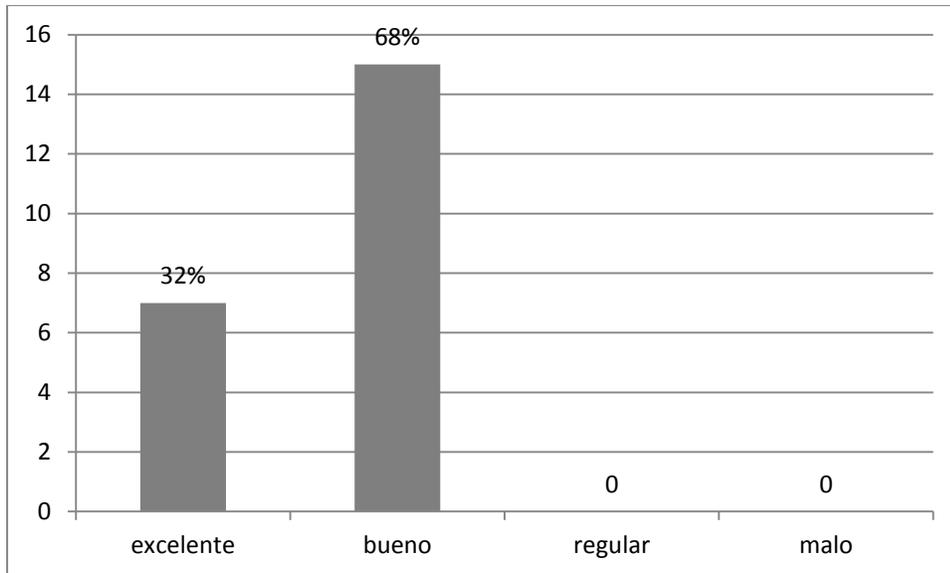


Fuente: elaboración propia 2015

El 41% de los clientes, considera que la amabilidad de la persona que le atendió fue excelente, el 50% bueno y el 9% regular.

## Grafica No. 17

En general, como califica el servicio del banco



Fuente: elaboración propia 2015

El 32% de los clientes consultados consideran el servicio en general como excelente, mientras el 68% como bueno.

### **4.3 Resultados obtenidos de las visitas de observación a las agencias bancarias**

Se realizó una visita de observación a las diferentes agencias bancarias, para evaluar las diferentes estrategias que utilizan los bancos y la forma en que impacta en el servicio.

Se pudo observar que la institución que tiene mayor presencia en cantidad de agencias es Banrural, con edificaciones amplias y espaciosas, sin embargo no se ocupan el total de las ventanillas disponibles, generando colas y demorando el tiempo de atención. Las agencias cuentan con demasiada publicidad de los diferentes productos financieros, provocando una sensación de desorden. Esto también sucede en el área de servicio al cliente, donde no todos módulos están ocupados.

De igual forma fue posible observar que la agencia de CHN la ventanilla de cajas cuenta con un vidrio blindado, dificultando la comunicación entre los clientes y las personas que atienden. La agencia luce ordenada y no se observan colas, sin embargo se observó únicamente a un receptor atendiendo.

Los bancos GyT Continental, Banrural y Banco Industrial, cuentan con agencias que atienden de lunes a domingo, esto permite que los clientes tengan disponibles el servicio bancario cualquier día de la semana.

Únicamente Banrural y CHN cuenta con agencias que prestan el servicio de autobancos. Las demás instituciones solo ofrecen servicio de ventanilla.

En agencias de Banco Industrial, se observó que dan prioridad a los clientes que depositan dinero a cuenta de empresas que comercializan productos de consumo (ruteros)

De los bancos visitados el servicio más lento y donde los colaboradores no sabían la forma de operar la transacción solicitada fue Banco Agro mercantil.

## **Capítulo 5**

### **Discusión y análisis de resultados**

#### **5.1 Discusión de resultados**

Como parte de las empresas que prestan servicios en el departamento de Peten, las agencias bancarias interactúan con una serie de elementos para marcar diferencias entre sí, que les permitan ganar la preferencia de los clientes. En este sentido, el servicio al cliente es un factor determinante. Sin embargo, es interesante analizar las cualidades que los clientes esperan encontrar en las agencias bancarias y las circunstancias que estas deben superar, para ofrecer un servicio eficiente.

A continuación se presentan los datos obtenidos en las distintas encuestas realizadas tanto a clientes, jefes de agencia como colaboradores operativos de las diferentes agencias, haciendo una relación de la información obtenida.

### 5.1.1 Rapidez en el servicio

#### Cedula No.1 Rapidez en el servicio

Cedula No: 1	Instrumento: encuesta	Entrevistados: clientes bancarios
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Rapidez	¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?	41% de 1 a 5 minutos 14% de 5 a 10 minutos 36% de 10 a 15 minutos 9% más de 15 minutos
Rapidez	¿Cómo califica el tiempo que espero para ser atendido?	41% excelente 50% bueno 9% regular
Rapidez	Una vez lo atendieron ¿Cuánto tiempo tardó el colaborador en realizar su transacción?	73% de 1 a 5 minutos 18% de 5 a 10 minutos 9% de 10 a 15 minutos

Fuente: elaboración propia 2015

Analizando los resultados, es posible observar que los clientes esperan un servicio rápido, al consultar el tiempo promedio que esperaron para ser atendidos, se observa que más de la mitad de los clientes, un 55%, fueron atendidos en menos de 10 minutos, sin embargo, el 50% califica este tiempo como bueno. Es decir que no llena plenamente sus expectativas. Esto también se puede observar al consultarles el tiempo que duró la transacción por la que se presentaron en la agencia; encontrando que el 73% demoró menos de 5 minutos, pero nuevamente el 50% considera que este tiempo es únicamente bueno. Ello ejemplifica que la rapidez es uno de los factores que más incidencia tiene en la opinión de servicio que se forma el cliente.

Cedula No. 2

Rotación de personas y capacitación

Cedula No: 2	Instrumento: encuesta	Entrevistados: jefes de agencia
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Rotación de personas	¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para esta institución bancaria?	100% más de 5 años
Capacitación	¿En su opinión cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos en el área de cajas?	50% un mes 33% de uno a dos meses 17% de dos a tres meses
Capacitación	¿En su opinión cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos en el área de servicio al cliente?	33% un mes 50% de uno a dos meses 17% de dos a tres meses

Fuente: elaboración propia 2015

Al consultar a los jefes de agencia, se observa que un 100% ha permanecido más de 5 años en la organización, esto les permite tener una opinión basada en la experiencia, respecto al tiempo que se lleva la capacitación de un colaborador nuevo tanto en área de cajas, como en la de servicio al cliente. Encontrando que un 83% consideran que es necesario entre uno y dos meses para capacitar en las funciones básicas a cualquiera de los dos puestos. Esto nos permite inferir que durante un mes como mínimo, esta persona no estará en las condiciones óptimas para atender a los clientes de la agencia.

Cedula No. 3

Rotación de Personas

Cedula No: 3	Instrumento: encuesta	Entrevistados: jefes de agencia
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Rotación de personas	¿Considera que la rotación de personal de la agencia, impacta en el servicio al cliente?	83% mucho 17% poco
Rotación de personas	¿Cuál es la causa más frecuente por la que un colaborador abandona la institución?	33% horarios de trabajo 17% relación con el jefe 50% motivos economicos

Fuente: elaboración propia 2015

En este mismo sentido un 83% de los jefes, consideran que la rotación de colaboradores impacta en el servicio que se ofrece a los clientes. Por otra parte, al consultar las causas principales por las que se tiene rotación, indican en un 33% que es por los horarios de trabajo, en un 17% por la relación con el jefe y en un 50% por temas económicos. Estos resultados permiten observar que el 50% de los colaboradores abandonan su trabajo por temas relacionados con el clima laboral, aun excluyendo los temas económicos.

## 5.1.2 Facilidad del servicio

Cedula No. 4  
Reclutamiento y selección

Cedula No: 4	Instrumento: encuesta	Entrevistados: clientes y jefes de agencia
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Facilidad en el servicio	¿Qué tan fácil considera que fue realizar su transacción?	36% muy fácil 64% fácil.
Reclutamiento y selección	¿Qué medio utilizan con más frecuencia para reclutar nuevos colaboradores?	50% referidos 33% afiches 17% periódicos
Reclutamiento y selección	¿Qué incidencia tiene usted como jefe de agencia, en la contratación de nuevos colaboradores	50% mucha 17% poca 33% ninguna

Fuente: elaboración propia 2015

Un 36% de los clientes manifestó que les fue muy fácil realizar sus transacciones, mientras el 64% únicamente que fue fácil. A pesar de ser un resultado positivo, es necesario destacar que no se cumple plenamente con la expectativa del cliente.

Por la naturaleza misma de las operaciones bancarias, es necesario contar con el personal adecuado que reúna las competencias necesarias, para lograr la facilidad que los clientes demandan, en este mismo sentido es necesario hacer un cuidadoso proceso de reclutamiento y selección, al consultar con los jefes de agencia manifiestan en un 50% que el reclutamiento se hace por medio de referidos, el 33% indican que se hace por medio de afiches colocados en las agencias y un 17% opinan que es por medio de anuncios en periódicos. Por otra parte manifiestan en un 50% que tienen mucha incidencia en la contratación de los colaboradores. El 17% opinan que tiene poca incidencia y el 33% que no tienen ninguna. Esto permite analizar que el 50% de los jefes tienen que trabajar con personas que no fueron contratadas por ellos.

Cedula No. 5  
Clima organizacional

Cedula No: 5	Instrumento: encuesta	Entrevistados: colaboradores
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Clima laboral	¿Los jefes muestran preferencias?	12% si 4% algunas veces 84% no
Clima laboral	¿Los colaboradores reciben un trato injusto?	16% si 8% algunas veces 76% no
Clima laboral	¿Se aprecia el esfuerzo de los colaboradores?	92% si 4% algunas veces 4% no

Fuente: elaboración propia 2015

Al consultar con los colaboradores 12% indica que los jefes tienen preferencias, el 4% que algunas veces existen preferencias y el 84% que no existen preferencias. Así mismo el 76% estima que es tratado de forma justa, un 16% que no se les trata de forma justa y un 8% que en algunas oportunidades se les trata injustamente.

La facilidad que los clientes perciben en el servicio, también está relacionada con la disposición de los colaboradores; esta disposición está vinculada con la actitud con la que se atiende a los clientes. Por esto es importante destacar el a los colaboradores que se esfuerzan en sus labores. El 92% considera que los jefes aprecian el esfuerzo, mientras que el 4% indica que solo a veces y un 4% que no se aprecia. El 88% de los consultados comentaron que se elogia a los empleados por un buen trabajo, el 4% que solamente en algunas oportunidades y un 8% que no se elogia.

### 5.1.3 Utilidad del servicio

Cedula No. 6  
Utilidad en el servicio

Cedula No: 6	Instrumento: encuesta	Entrevistados: clientes
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Utilidad en el servicio	¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio?	23% si 77% no
Utilidad en el servicio	¿Qué inconveniente ha tenido?	57% falta de sistema 29% falta de personal 14 falta de conocimiento de la persona que atiende

Fuente: elaboración propia 2015

Un tercer elemento es la utilidad del servicio, en este tema, los clientes indican en un 77% que no han tenido ningún inconveniente para realizar sus operaciones, mientras el 23% manifiesta que sí. Entre los inconvenientes reportados con un 57% aparecen las fallas de sistema, con un 29% la falta de personal y con un 14% la falta de conocimiento del personal. De esto se puede analizar que el 43% de los inconvenientes están relacionados a las personas.

Cuando se consulta la opinión del cliente en cuanto al tiempo que le llevo a las agencias bancarias resolver estos problemas, el 80% respondieron que les parece bueno, mientras el 20% considera que fue regular. Esto permite observar una amplia oportunidad de mejora.

## 5.1.4 Servicio Agradable

Cédula No. 7  
Servicio Agradable

Cedula No: 7	Instrumento: encuesta	Entrevistados: clientes y jefes de agencia
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Servicio agradable	¿Cómo evalúa la amabilidad del colaborador que le atendió?	41% excelente 50% bueno 9% regular
Servicio agradable	¿Cómo califica en general el servicio del banco?	32% excelente 68% bueno

Fuente: elaboración propia 2015

Finalmente se analiza el servicio al cliente desde la perspectiva de que tan agradable es al cliente. En este sentido el 41% respondió que le pareció excelente la amabilidad de la persona que le atiende, un 50% que fue bueno y un 9% regular. Un 59% de los consultados no quedó completamente satisfecho con la forma en que fue atendido.

Al consultar como califica en general el servicio del banco, el 32% considera que fue excelente, mientras el 68% lo considero bueno. La percepción de amabilidad se ve influenciada por el vínculo de confianza entre la persona que atiende y el cliente, es decir que tanto se conocen el uno con el otro. Al analizar por puesto, los jefes de agencia consideran en un 33% que es el personal de servicio al cliente el que más rota, mientras el 67% que son los receptores.

En este mismo sentido, el clima organizacional es importante para determinar los motivos que llevan a los colaboradores a abandonar la empresa.

Cédula No. 8  
Clima Laboral

Cedula No: 8	Instrumento: encuesta	Entrevistados: colaboradores
Indicador:	Pregunta:	Resultados obtenidos:
Clima laboral	¿Existen discusiones entre los compañeros de trabajo?	48% si 4% algunas veces 48% no
Clima laboral	¿Los compañeros de trabajo se critican entre sí?	40% si 8% algunas veces 52% no
Clima laboral	¿Constantemente se amenaza a los colaboradores con despido?	8% si 24% algunas veces 68% no

Fuente: elaboración propia 2015

La relación con compañeros afecta de forma directa el desempeño de las personas dentro de la organización, un 48% de los colaboradores estiman que existen discusiones entre compañeros, 4% manifiesta que en algunas oportunidades existen discusiones y 48% que no existen. El 40% comenta que los compañeros de trabajo se critican entre sí, un 8% que se critican en ocasiones y un 52% que no se critican.

Por otra parte el 8% considera que constantemente se les amenaza con el despido, 24% considera que solo es algunas veces y el 68% que no se les amenaza.

El nivel de estrés generado por la relación con los compañeros, más la presión por las amenazas de despido tienen influencia directa en la amabilidad con la que los colaboradores atienden a sus clientes.

## 5.2 Conclusiones

- a. La rotación de personas tiene una incidencia directa en la calidad de servicio al cliente en las agencias bancarias del departamento de Peten.
- b. Uno de los aspectos que más aprecian los clientes en el servicio, es la rapidez con que son atendidos.
- c. Cada uno de los bancos que tienen presencia en el departamento de Peten, utiliza diferentes estrategias, destacando tres:
  - alta presencia por medio de muchas agencias, pero con poco personal
  - presencia moderada con pocas agencias, pero con bastantes ventanillas de atención.
  - Horarios extendidos, con atención los fines de semana.
- d. Las quejas de servicio se generan principalmente por fallas de sistema y por desconocimiento o falta de disposición de los colaboradores.
- e. El tiempo promedio de tolerancia de un cliente, para ser atendido es de 10 minutos
- f. El tiempo promedio de tolerancia de un cliente para que realicen su transacción es de 5 minutos.
- g. La relación con el jefe inmediato, los horarios de trabajo y los motivos económicos son las causas principales por las que los colaboradores renuncian a su trabajo en las agencias bancarias.
- h. El tiempo promedio para que un nuevo colaborador adquiera los conocimientos básicos del puesto, es de 1 a 3 meses.
- i. Un alto porcentaje de los colaboradores manifestaron que son intimidados frecuentemente con la amenaza del despido.

### **5.3 Recomendaciones**

- a. Desarrollar los procesos administrativos necesarios, para lograr una rotación controlada en las agencias bancarias.
- b. Implementar estrategias de servicio que permitan el control de colas y tiempos de atención, tanto en el área de servicio al cliente como en las cajas receptoras.
- c. Determinar los días y horarios con mayor flujo de operaciones para contar con los colaboradores necesarios para la atención de los clientes.
- d. Proveer de la capacitación necesaria a los colaboradores, de forma que puedan resolver y asesorar adecuadamente a sus clientes.
- e. Optimizar los procesos operativos y administrativos que generan demora en el servicio o que retrasan la fluidez del mismo.
- f. Establecer mediciones de clima laboral que permitan identificar áreas de mejora en cuanto a la relación de los colaboradores con su jefe inmediato.
- g. Desarrollar métodos andragógicos, para proveer una capacitación integral a los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo.
- h. Implementar evaluaciones de desempeño, identificando áreas de oportunidad en la labor de cada uno de los puestos de trabajo y retroalimentando a los colaboradores sobre los aspectos a mejorar
- i. Generar indicadores de desempeño mínimo para los colaboradores basados en el servicio

## Referencias Bibliográficas

- Idalberto Chiavenato. (2013). Gestión del Talento Humano. MacGraw Hill
- Idalberto Chiavenato. (1998). La Administración de Recursos Humanos. MacGrawHill
- Lic. Gabriel Jimenez (2003) Rotación de Personal. Informes para empresarios. Recuperado 22.07.2015 [www.239/hosting/empresa/general](http://www.239/hosting/empresa/general)
- Juan Jaime Lopez H. (2004) La rotación de empleados y sus efectos en la productividad. (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional de México). Recuperado 22.07.2015 <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general>
- Andrés Rodríguez.(1992) Psicología de las organizaciones. Editorial UOC. Recuperado 01.08.2015 [www.books.google.com.gt](http://www.books.google.com.gt)
- Superintendencia de Bancos de Guatemala. (2014) Boletín estadístico del sistema financiero guatemalteco.
- Ingeniero Carlos Piña. (1998). Fundamentos de Marketing. Tecnológico sudamericano.
- Mario de la Cerda. (2006) Calidad en el servicio en Bancos, una estrategia en la captación de clientes. (Tesis de ingeniería industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado 01.08.2015 [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1560\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1560_IN.pdf)
- Corporación Colombiana de motivación. (2006) recuperado 3.08.2015 <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>
- Fredy Villegas. (2012). Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la region I Metropolitana de una institución financiera. (Tesis de Psicología Industria/organizacional, Universidad Rafael Landívar). Recuperado 03.08.2015 <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- Juan Carlos Valda. (2011). Rotación de personal y su impacto en el servicio al cliente. Recuperado 05.10.2015 <https://jcvalda.wordpress.com/2011/01/07/rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-el-servicio-al-cliente/>
- Alfonso Rodríguez (2011) Evolución Histórica de los Recursos Humanos Recuperado 5.10.2015 <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/rrhh-i-evolucion-historica-de-la-arrhh.html>

- Evolución en la administración de Recursos Humanos. (2010)  
Recuperado 5.10.2015 <http://talentohumanomerly.blogspot.es/1285015411/>
- Javier Hernandez (2011). Rotación de personal. Recuperado 15.10.2015  
[http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263?qid=a70521e5-4d59-430e-9a3e-e4ae9707196c&v=qf1&b=&from\\_search=2](http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263?qid=a70521e5-4d59-430e-9a3e-e4ae9707196c&v=qf1&b=&from_search=2)
- Humberto Domínguez Collins (2010) La calidad en el servicio como sinónimo de excelencia y liderazgo empresarial. Notas de marketing 1 (1): 23-28.
- Banco de Guatemala. Reseña Histórica de la moneda. 2011
- Superintendencia de Bancos. Boletín estadístico trimestral, (2014)
- Secretaria de Integración Centroamericana, Evolución Reciente del sistema Financiero (2008)
- Roberto Flores (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Recuperado 5.10.2015 [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)
- Yasmin Hernandez (2013) Modelo de rotación de personas y practicas organizacionales. Universidad Politécnica de Tlaxcala.
- Richard Sosa (2013). Ventajas y desventajas de la rotación de personal. Negocios e impuestos. Beller digital 10, 18-23
- Katia Muñoz (2006). Estudio y aplicación de comunicaciones integradas para el desarrollo organizacional. Media Journal, volumen 3, numero 5.
- Hernan Bachenheimer (2008) Selección de personal. Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Colombia.
- Maria Gloria Castaño, Gerardo de la Merced, Jose Prieto (2011) Guía de buenas prácticas en el reclutamiento y selección de personas. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Harold Koontz & Heinz Weihrich (2012) Administración una perspectiva global y empresarial. 14 edición McGrawHill
- Gary Dessler (2009). Administración de Recursos Humanos. 11 Edición, Person.
- Jesús Nereida (2013) Importancia de la calidad del servicio al cliente. El buzón de Pacioli. Instituto Tecnológico de Sonora. 15, 5-15
- Nicolle Schomoll (2013) ¿Qué son los indicadores de servicio al cliente? Recuperado 8.10.2015  
[http://www.ehowenespanol.com/son-indicadores-servicio-cliente-lista\\_99313/](http://www.ehowenespanol.com/son-indicadores-servicio-cliente-lista_99313/)

- Luis Fernando Chavarría (2010). Rotación de personal y su impacto en el servicio al cliente. Revista Talento, 30, 7-9
- Juan Carlos Jimenez (2013) 5 paradigmas de servicio al cliente. Recuperado 8.10.2015 <http://www.artesupremo.com/2011/08/5-paradigmas-diferentes-de-la-atencion-al-cliente/>

## **Anexos**

## Anexo 1.

Guía de Observación agencias bancarias en el Departamento de Peten.

Agencias Visitada:

1. Área de cajas

Cantidad de personas en cola:

---

Total de ventanillas por agencia:

---

Total de ventanillas en servicio:

---

Las instalaciones de la agencia lucen limpias y ordenadas

---

Cantidad de agencias en la localidad

---

Total de módulos de servicio al cliente

---

Modulos de servicio al cliente operando

---

Observaciones sobre tiempo de atención o situaciones especiales encontradas.

## Anexo 2

### Encuesta para Jefes de Agencia.

La presente encuesta forma parte del trabajo de campo de la tesis “El índice de rotación de personal y su influencia en el servicio al cliente en el departamento de Peten, como parte del programa ACA de la Universidad Panamericana. La información proporcionada será absolutamente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

1. Cuanto tiempo tiene de trabajar para esta institución bancaria.

De 0 a 1 año \_\_\_\_\_

De 1 a 3 años \_\_\_\_\_

De 3 a 5 años \_\_\_\_\_

Más de 5 años \_\_\_\_\_

2. En su opinión, ¿cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos del puesto en el área de caja?

Menos de 1 mes \_\_\_\_\_

De 1 a 2 meses \_\_\_\_\_

De 2 a 3 meses \_\_\_\_\_

Más de 3 meses \_\_\_\_\_

3. En su opinión, ¿cuánto tiempo es necesario para que un nuevo colaborador aprenda los procesos básicos del puesto en el área de atención al cliente?

Menos de 1 mes \_\_\_\_\_

De 1 a 2 meses \_\_\_\_\_

De 2 a 3 meses \_\_\_\_\_

Más de 3 meses \_\_\_\_\_

4. ¿Qué medio se utiliza con más frecuencia para reclutar a nuevos colaboradores?

Referencia de colaboradores actuales \_\_\_\_\_

Radio \_\_\_\_\_

Afiches en la agencia \_\_\_\_\_

Anuncios en periódicos \_\_\_\_\_

Medios virtuales \_\_\_\_\_

5. Que tanta incidencia tiene usted, como jefe de agencia, en la contratación de nuevos colaboradores.

Mucha incidencia \_\_\_\_\_  
Poca incidencia \_\_\_\_\_  
No tiene incidencia \_\_\_\_\_

6. Qué área considera usted que tiene más relevancia en la opinión de servicio que se forman los clientes.

Atención al cliente. \_\_\_\_\_  
Cajas \_\_\_\_\_

7. Considera que la rotación de personal de la agencia, impacta en el servicio al cliente.

Mucho \_\_\_\_\_  
Poca \_\_\_\_\_  
Nada \_\_\_\_\_

8. Que puestos tienen mayor rotación.

Servicio al cliente \_\_\_\_\_  
Cajas \_\_\_\_\_  
Jefes \_\_\_\_\_

9.Cuál es la causa más frecuente por la que un colaborador abandona la institución

Horarios de trabajo \_\_\_\_\_  
Relación con compañeros \_\_\_\_\_  
Relación con el jefe \_\_\_\_\_  
Motivos económicos \_\_\_\_\_

10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es lo más importante y 4 lo menos importante. Qué considera usted que valoran más los clientes

Que los atiendan de forma rápida	_____
Que los atiendan de forma amable	_____
La utilidad de la información que recibe	_____
La facilidad para realizar su transacción	_____

## Anexo 3

### Encuesta para colaboradores de agencia

La presente encuesta forma parte del trabajo de campo de la tesis “El índice de rotación de personal y su influencia en el servicio al cliente en el departamento de Peten, como parte del programa ACA de la Universidad Panamericana. La información proporcionada será absolutamente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

#### Instrucciones:

¿Cómo es su organización la mayor parte del tiempo? Circule “Si” cuando el reactivo describa a su empresa, “No” si no la describe y el signo “¿”, si no puede decidirse

Área de trabajo:	cajas_____	Servicio al cliente_____		
1. Se elogia a los empleados por un buen trabajo	si	¿	no	
2. Los jefes le gritan a los colaboradores	si	¿	no	
3. Los jefes muestran preferencias	si	¿	no	
4. Le dan confianza como colaborador	si	¿	no	
5. Las quejas de los colaboradores se atienden de forma Efectiva.	si	¿	no	
6. A los colaboradores se les trata como niños	si	¿	no	
7. A los colaboradores se les trata con respeto	si	¿	no	
8. Se responde con rapidez a las preguntas y problemas de Los colaboradores	si	¿	no	
9. Considera que se les miente a los colaboradores	si	¿	no	
10. Se ignora las sugerencias de los colaboradores	si	¿	no	
11. Los jefes expresan palabras altisonantes a sus colaboradores	si	¿	no	
12. Se aprecia el esfuerzo de los colaboradores	si	¿	no	
13. Constantemente se amenaza a los colaboradores con Despido	si	¿	no	
14. Los trabajadores reciben un trato injusto	si	¿	no	
15. Los compañeros de trabajo se ayudan ente si	si	¿	no	
16. Existen discusiones entre los compañeros de trabajo	si	¿	no	
17. Los compañeros de trabajo se critican entre si	si	¿	no	
18. Los compañeros de trabajo se tratan con respeto	si	¿	no	

## Anexo 4

### Encuesta para clientes y usuarios

La presente encuesta forma parte del trabajo de campo de la tesis “El índice de rotación de personal y su influencia en el servicio al cliente en el departamento de Peten, como parte del programa ACA de la Universidad Panamericana. La información proporcionada será absolutamente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

1. ¿La persona a entrevistar es?

CLIENTE	USUARIO
---------	---------

2. ¿Aproximadamente cuánto tiempo esperó antes de ser atendido?

2.1 ¿Cómo evalúa el tiempo que esperó antes de ser atendido?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

3. ¿Qué transacción realizó hoy?

APERTURA DE CUENTA

Transacción:

4. Una vez que le atendieron: ¿Cuánto tiempo tardó el colaborador del Banco en abrir su cuenta?

4. Un vez que le atendieron: ¿Cuánto tiempo tardó el colaborador del Banco en realizar su transacción?

5. ¿Cómo califica usted el tiempo que duro el proceso para abrir su cuenta?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

5. ¿Cómo califica usted el tiempo que duro su transacción?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

6. ¿Qué tan fácil considera fue abrir su cuenta?

MUY FACIL	FACIL	DIFICIL	MUY DIFICIL
-----------	-------	---------	-------------

6. ¿Cómo califica la facilidad para realizar sus transacciones?

MUY FACIL	FACIL	DIFICIL	MUY DIFICIL
-----------	-------	---------	-------------

7. ¿Ha tenido algún inconveniente para realizar sus transacciones?

SI

NO

7.1 ¿Qué inconvenientes ha tenido? →



Falta de sistema	
Tardanza en atención	
Tardanza en gestión	
Procedimientos administrativos	
Falta de personal	
Falta de conocimiento	
Otros:	

7.2 ¿Le han resuelto estos inconvenientes?

SI:  NO:

7.3 ¿Cómo evalúa el tiempo que se han demorado en resolverle estos inconvenientes?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

8. ¿Cómo evalúa la preparación y capacitación de los empleados de Banco para atender sus requerimientos?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

9. ¿Considera que los empleados de Banco siempre están dispuestos a ayudarle ante cualquier gestión?

SI	NO
----	----

10. ¿Cómo evalúa la amabilidad del colaborador que le atendió?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

11. ¿En general, como califica el Servicio de Banco?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

12. ¿Recomendaría a este Banco con sus amigos y familiares?

Si

No

15.2 ¿Por qué no recomendaría?