

Q 100.-

PE- ECI-187
5643
C-2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

B. Upana - I - 15,763 - 2, d/o C - 2



Efecto en la cartera crediticia de Fundación para la Asistencia Comunitaria por la rotación de personal

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Víctor Orlando Gómez Martínez

Guatemala, Agosto de 2010



**Efecto en la cartera crediticia de Fundación para la Asistencia
Comunitaria por la rotación de personal**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Víctor Orlando Gómez Martínez

Lic. Giovanni Marroquín, Asesor
Lic. Ariel de León, Revisor

Guatemala, agosto de 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M. Sc Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y Cierre Académico ACA

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinadora**

**Dr. Luis Roberto García
Examinador**

**Lic. Federico Robles
Examinador**

**Lic. Giovanni Marroquín
Asesor**

**Lic. Ariel de León
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. Honestidad ante todo."

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono 2090 1200
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

RFP-C.C.E.F.3044-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 31 DE AGOSTO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Decano Giovanni Marroquin, (enfer y) Licenciado Ariel de León revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PFD- titulado “EFECTO EN LA CARRERA CREDITICIA DE FUNDACIÓN PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA POR LA ROTACIÓN DE PERSONAL”. Presentada por el estudiante Victor Orlando Gómez Marroquin, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00109, de fecha 20 de Julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciatura.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Tutor: Lic. Giovanni Muroquín
Título: Magister en Administración Financiera
Magister en Desarrollo

Dirección: Cañadas de Elgin, zona 13, ciudad
No. Teléfono 53126222
Email: giovanni.muroquin@gmail.com

Chimacela, 18 de agosto de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema "Efecto en la carrera profesional de Fundación para la Asistencia Comunitaria por la rotación de personal", realizado por: Víctor Orlando Gómez Martínez, cecae número 908452, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado el tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de Satisfacción y cinco (75) puntos de cien (100).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Tutor

Guatemala, mayo 08 del 2010.

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida titulada: "EFECTO EN LA CARTERA CREDITICIA DE FUNDACION PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA POR LA ROTACION DE PERSONAL.", elaborado por el estudiante Victor Orlando Gómez Martínez, carnet N. 0908432.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme

Atentamente,



Ariel De León Maldonado

REVISOR

Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE
Condominio San Nicolás, Clóster Los Eucaliptos, casa N. 2
Tel. 24426007
Móvil: 54018480
Dirección electrónica: daleonariel@yahoo.com



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sin límites en la vida, adquiriendo excelencia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.383.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante GÓMEZ MARTÍNEZ, VÍCTOR ORLANDO con número de carné 0908492, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinte días del mes de julio del año dos mil diez. —

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente un hoja membretada a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil diez. —

Atentamente,


Arg. Vicky Gascón
Directora
Registro y Control Académico




Vce.Ro. Lidia Alba de González
Viceirectora Académica



México, D.F.,
20 de Septiembre del 2010

DEDICATORIA

A Dios: Quien me ha guiado y llenado de bendiciones toda mi vida, permitiendo compartir este logro.

A mis padres: Por su amor incondicional, apoyo y confianza.

A mi esposa: Por ser una bendición en mi vida.

A mis hermanos: Por su gran apoyo y amor

Contenido

Página

Resumen	i
Introducción.....	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Características de la clientela.....	1
1.1.2 Estructura organizacional	2
1.1.3 Análisis FODA	4
1.2 Marco Teórico.....	5
1.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	5
1.2.1.1 Características	5
1.2.2 Contribuciones con otras disciplinas	6
1.2.2.1 Ingeniería industrial:.....	6
1.2.2.2 Psicología.....	8
1.2.2.3 Sociología	9
1.2.2.4 Derecho	9
1.2.2.5 Economía	9
1.2.2.6 Matemáticas	10
1.2.2.7 Antropología	10
1.2.3 Rotación de Personal	10
1.2.3.1 Índice de Rotación de personal:.....	11
1.2.4 Microfinanzas y entorno económico.....	13
1.2.4.1 Microfinanzas:	13
1.2.4.2 Crédito:	14
1.2.4.3 Crédito Prendario o pignoraticio.....	14
1.2.4.4 Banco Comunal.....	14
1.2.4.5 Riesgo de crédito	15
1.2.4.6 Colateral:.....	15
1.2.4.7 Entorno Económico:	15
1.3 Planteamiento del problema.....	16

1.4	Objetivos de la práctica realizada	17
1.4.1	Objetivo General.....	17
1.4.2	Objetivos específicos	17
1.5	Alcances y límites	17
1.5.1	Alcances.....	17
1.5.2	Límites	18
Capitulo 2		
2.	Metodología de la investigación	19
2.1	Sujetos de la investigación.....	19
2.2	Instrumentos.....	19
2.3	Procedimiento.....	19
Capitulo 3		
3.1	Resultados y análisis	21
3.1.1	Resultados	21
3.1.1	Resultados entrevista RRHH, Control Interno y Gerencia de Negocios	21
3.1.2	Resultados de la encuesta realizada a personal de créditos	28
3.1.2	Análisis	33
3.1.3	Principales causas que originan la rotación de personal:.....	34
3.1.4	Problemas que han surgido por la rotación de personal	40
Capitulo 4		
4.	Propuesta.....	44
4.1	Gerencia de Negocios y Recursos Humanos:.....	44
4.2	Recursos Humanos:	46
4.3	Administración y Mercadeo:	47
4.5	Presupuesto	49
Capitulo 5		
5.1	Conclusiones:.....	50
5.2	Recomendaciones:	51
5.3	Referencias Bibliográficas	52
5.4	Anexos	53

Resumen

Al descender de lo general a un análisis específico, resulta importante destacar uno de los aspectos más importantes de las organizaciones, la rotación de personal. El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos de la Fundación para la Asistencia Comunitaria es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema). Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados. Sin embargo, en el estudio realizado la rotación ha mostrado una tendencia a incrementar durante el año 2009, situación que preocupa a la institución por los efectos que esto puede causar.

En las organizaciones, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa, un índice ideal es el que esta entre el 1% y 5% como máximo

Para aquellas empresas en las cuales la rotación es mayor, esto puede representar hasta 40% adicional a sus costos de operación anuales, así como problemas de imagen y clima laboral,

Así mismo se abordan temas relacionados con el giro del negocio de la institución como lo son las microfinanzas, conceptos clave tales como finanzas, microfinanzas, la relación entre ambas y diversas tipologías sobre las principales modalidades microfinancieras existentes a nivel mundial.

El estudio está dirigido a determinar si la organización se ha visto afectada por el alto índice de rotación de personal que ha tenido durante el año 2009 y como esta rotación impacta sobre la cartera crediticia de la empresa, por tratarse de una empresa dedicada al otorgamiento de micro créditos, sus ingresos están condicionados al rendimiento de su cartera.

Se realizan propuestas de acuerdo a la problemática encontrada para contribuir a minimizar la rotación de personal y los efectos que ha causado.

Introducción

La Fundación para la Asistencia Comunitaria, ofrece mayoritariamente su producto denominado “Bancos Comunales” orientado al segmento de la población de menores recursos. Se trata de créditos bajo la modalidad grupal, mediante el cual cada miembro del grupo se garantiza solidariamente. La concesión crediticia lo llevan a cabo asesores de crédito, quienes visitan las comunidades rurales, peri urbanas y urbanas, a lo largo de sus agencias a nivel nacional.

Desde su apertura se ha mostrado un crecimiento continuo, siendo los años 2007 y 2008 donde se muestra el mayor crecimiento. Sin embargo, la institución ha crecido a un ritmo acelerado, no obstante sus controles no fueron implementados en la misma medida, por lo que durante el año 2008 se crearon nuevos departamentos con el objetivo de mejorar sus proceso y controles, es así como se crean los departamentos de Operaciones, Tesorería, Control Interno, Recursos Humanos, Mercadeo como parte de este proceso de fortalecimiento.

Recursos Humanos busca garantizar una contratación de personal honesto, con capacidades analíticas y un nuevo perfil para el personal de la institución, durante este proceso a un año de su creación la rotación de personal ha incrementado, los costos para la institución son mayores y se percibe un ambiente de inestabilidad laboral.

Con este incremento de rotación de personal que radica principalmente en el puesto de asesores de crédito, se ha visto afectada la cartera crediticia de la empresa, que actualmente es su principal fuente de ingresos, originando un aumento en la cartera en riesgo que podría repercutir en perdidas para la organización en corto plazo.

La investigación busca identificar los efectos que ha originado en la cartera crediticia la rotación de personal y las acciones que podrían aplicarse para reducir el impacto negativo que ha tenido durante el año 2009.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes

Fundación para la Asistencia Comunitaria, constituida en 1990, ofrecen servicios financieros a personas de escasos recursos económicos para invertir en actividades productivas. A través de la metodología de “Banca Comunal”, busca llegar a las personas de escasos recursos –en su mayoría mujeres- y ofrecerles el financiamiento que les permita mejorar e incrementar sus ingresos y su nivel de vida. También se logra con la metodología de Banca Comunal, “insertar” a personas a un sistema financiero que de otra forma no hubieran podido hacerlo, creándoles así la ventaja de un historial crediticio. Actualmente atiende a más de 120,000 clientes al año, con sus agencias distribuidas en toda la república y 294 trabajadores (FAC, RRHH)

La Fundación para la Asistencia Comunitaria, cuenta con los servicios de:

- Banca Comunal
- Banca Individual
- Pago de Remesas

La Visión, es servir colectivamente a más micro emprendedores, manteniéndose como entidad líder del mercado y operando con principios comerciales de rendimiento y sostenibilidad.

La Misión es proveer servicios financieros a los microempresarios de bajos ingresos para que así puedan crear sus propios empleos.

1.1.1 Características de la clientela

El perfil de la clientela se caracteriza por una predominancia de la demanda de créditos del género femenino, antecediendo tanto a ciudadanas nacionales, como también abriendo oportunidades de financiamiento a la clientela de origen extranjero.

Aproximadamente la mitad de la clientela declara mantener el estado civil de casado, mientras que también un alto porcentaje (30%) viven en unión libre. Le siguen en orden de importancia el segmento de la clientela cuyo estado civil es soltero.

La clientela por género corresponde el 88% de sexo femenino y el 12% masculino, esta identidad, con el género femenino contribuye a mantener un posicionamiento del producto como una herramienta para el combate de la pobreza.

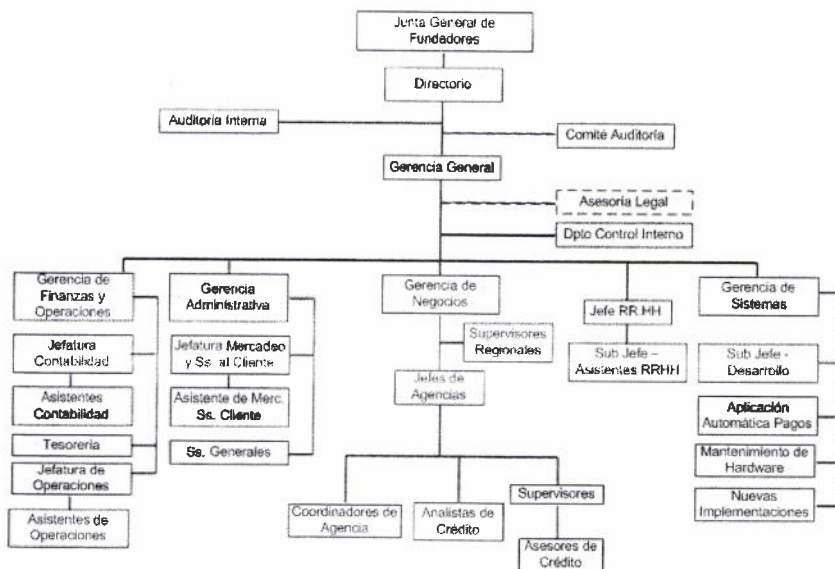
Por nivel de estudio el 17% son analfabetas y el 83% con estudio en su mayoría a nivel primario.

La Fundación para la Asistencia Comunitaria atiende el 34% de población rural, el 13% peri urbano y el 53% urbano; la actividad empresarial de la clientela en un alto porcentaje (71.4%) radica en el comercio de bienes u otros artículos para el consumo humano, en el estrato de clientes no esta desarrollada a gran escala, ya que los tamaños de los negocios carecen de intensidad de activos en capital fijo. La manufactura y la pequeña industria, como actividad económica en la clientela, tiene una participación conjunta del 22% (Memoria anual 2008).

1.1.2 Estructura organizacional

Según Benjamín Franklin un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. La Fundación para la Asistencia Comunitaria cuenta con una estructura vertical, en la cual muestra la pirámide de jerarquías de una forma descendente.

Gráfica No. 1 Organigrama de la Fundación para la Asistencia Comunitaria



Fuente: RRHH, FAC

1.1.3 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución con presencia a nivel nacional. • Facilidad de obtener financiamiento a nivel nacional e internacional • Red de agencias a nivel nacional para la atención y captación de clientes • Sistema descentralizado de otorgamiento de créditos. • Alianza con otras instituciones nacionales e internacionales para la prestación de otros servicios como pago de remesas. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado no explotado por instituciones bancarias. • Introducción de nuevos productos crediticios, (pignoraticio, prendario, hipotecario, etc.) • Pasar de ser una ONG a una entidad regulada (Financiera, banco, etc.) • Captación de fondos (Cuentas de ahorro) al ser institución regulada, minimizando necesidad de donaciones.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles no han crecido al mismo ritmo que la institución. • Sistema descentralizado, lo cual dificulta mantener el control a distancia. • Alta rotación de personal (21.5%) • Jefes de agencia no conocen toda la cartera crediticia bajo su cargo. • No se ejecuta comité de créditos. • Falta de cultura de la clientela para llegar a realizar sus pagos a las agencias. • Créditos otorgados a distancias mayores a 2 horas de la agencia, lo cual eleva el riesgo de pérdida de capital. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de microfinancieras y departamentos especializados en el micro-crédito por parte de la Banca Comercial, ofreciendo tasas de interés menores. • Instituciones que no reportan en sistema financiero endeudamiento de los clientes, por lo que al consultar en central de riesgos (Buró), no se cuente con información completa, elevando el riesgo en la colocación de capital. • La elevada rotación de personal puede influir que los asesores que se van a trabajar a la competencia se lleven la cartera crediticia.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Administración de Recursos Humanos

Según Wayne R. (2005) Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Para Harold Koontz (2007) La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas.

El término Administración de Recursos Humanos se refiere a todo lo que un individuo ha adquirido, ya sea a través de sus experiencias, conocimientos o cualquier otra fuente que le haya dejado un nuevo conocimiento, para que todo esto relacionado ayuden al impulso de una organización, tanto como para el beneficio propio como para la misma organización.

1.2.1.1 Características

- a) Todo conocimiento que ha adquirido una persona, o las experiencias a través de tiempo, no puede pertenecer a una organización, todo esto es solamente de la persona que lo ha ido adquiriendo a través de sus esfuerzos y sacrificios. La persona va a compartir todo esto porque realmente lo siente así, no puede ni debe ser obligado por superiores o jefes, ya que no nos encontramos en una época de esclavitud. Además tampoco se podrá impedir realizar cualquier labor que se le facilite o desee la persona, ya que todos tenemos libertad de hacer lo más conveniente para uno.

- b) Si una persona se encuentra dentro de una organización un contrato o cualquier papel que diga que prestas algún servicio a una entidad, no es razón para que se piense que una persona tiene que cumplir con un servicio, u obligarle y ordenarle, ya que cada persona tiene ciertas capacidades o límites para realizarlas, ya que no todos pueden hacer las mismas labores o actividades de la misma forma que otra. Pero también viéndolo por otro lado, si una persona que es optimista y perseverante puede lograr todo lo que se propongan, derivada de la organización, pero también el individuo poniendo ciertos límites a todo esto, para que dentro de la organización no se le exija demasiado.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son cosas que no las podemos tocar, ya que la única forma de conocer todo esto de una persona es observando como la persona la deja salir de su interior para que las demás personas la puedan conocer. Todo esto tiende a tener un fin que beneficia tanto a la persona que va a prestar un servicio como la que lo recibe, es decir, quien aporta sus conocimientos quiere recibir dinero, y la organización pretende que el individuo con su conocimiento impulse la organización de una manera adecuada, haciendo que ponga el mayor de los esfuerzos para que todo salga como se ha planteado o planeado.

1.2.2 Contribuciones con otras disciplinas

1.2.2.1 Ingeniería industrial:

La Ingeniería Industrial tiene gran relación con la Administración de Recursos Humanos debido a las investigaciones que fueron realizadas por F. Taylor y otros ingenieros industriales, lo que fue llamado administración científica. El tema desarrollado consistía en buscar lo mejor para la organización, logrando todo esto a través de los recursos humanos siendo la clave principal de una organización, las aportaciones que lograron estos científicos son las siguientes:

a) Estudio de tiempos

Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva a cada una.

b) Estudio de movimientos

Esta técnica fue creada Frank y Lillian Gilbreth que consistía en ver que tanto se tardaría una persona en realizar una actividad, para poder ver que tanto podía perder o ganar la organización, y si en algún momento tenía una grande producción poder programar tiempo y costos. Pero para esto antes se estudió el comportamiento de cada individuo para ver si se puede lograr o no. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia por a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados Therbligs, que el nombre se le asignó escribiendo al revés el apellido de ambos.

c) Sistema de incentivos

Consistía en impulsar o inducir al trabajador a realizar la tarea o actividad; esto consistía en multar a quien no alcanzaba el límite de la cuota determinada, y por supuesto quien superaba ese límite recibía una recompensaba.

d) Valoración de tareas

Este punto se refiere al valor que les daba a la actividad que el individuo desempeñaba, es decir, se utilizó para fijar las tarifas básicas.

e) Oficinas de selección

En la actualidad se conoce como departamento de personal. Es el lugar donde una persona encargada de buscar al mejor candidato para una vacante, todo se hace con el fin de establecer este tipo de departamento para facilitar a la persona que realiza el reclutamiento.

f) Adiestramiento de los trabajadores

Es necesario el adiestramiento de los trabajadores para aumentar la eficiencia, todo esto a través de perfeccionando las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionado al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores.

1.2.2.2 Psicología

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir sus habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc., todo esto tiene relación con los recursos humanos, debido a la aplicación de los tests que dentro de una organización se aplica a una persona que quiere ocupar una vacante, para conocer algo de su vida privada. En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Orientación profesional

- d) Tests psicológicos
- e) Reducción de conflictos, etc.

1.2.2.3 Sociología

La sociología se encarga de estudiar la forma en que las personas se desenvuelven tanto individual como grupalmente, que dentro de una organización es importante para el desempeño, debido a que una buena relación de grupo logra que las cosas se lleven de una manera más equilibrada entre todas las opiniones que brinde cada persona dentro de los grupos que existen dentro de la organización.

1.2.2.4 Derecho

El derecho establece los lineamientos que deben de seguir los trabajadores y empleadores con respecto a la relación laboral, a su vez es intermediario para la resolución de conflictos laborales cuando no existe acuerdo en las partes.

1.2.2.5 Economía

La administración de recursos humanos utiliza términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. Encargándose de estudiarlos como lo es la demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, el impacto de la educación en la economía, etc.

1.2.2.6 Matemáticas

Se podría pensar para que pudiera servir las matemáticas a los recursos humanos si son dos áreas totalmente distintas. Los recursos humanos utilizan modelos de estadística inferencial para tomar de decisiones. Pero también se han aplicado otros métodos para conocer o ver como se encuentran las curvas de salarios.

1.2.2.7 Antropología

La referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

1.2.3 Rotación de Personal

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y mercado laboral se define por el número de personas que ingresan en la organización y que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. (Bohlander, Sherman, 2004)

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

1.2.3.1 Índice de Rotación de personal:

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. (Bohlander, Sherman, 2004)

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales. Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

Algunos autores comenzaron a estudiar también los efectos positivos que la rotación voluntaria tiene en la organización (SATW 1980, Levin y Kleiner, 1992) Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

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

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos. (Pearson, Dessler Gary, 2005)

1.2.4 Microfinanzas y entorno económico

1.2.4.1 Microfinanzas:

Una visión tradicional de las finanzas sugiere que, las finanzas son la ciencia que trata la utilización del dinero, su costo, su rendimiento, protección y control, captación y reciclaje de sus distintos productos” (Días Coelho, 2004).

El término Microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros para personas de bajos recursos económicos, incluyendo consumidores y auto empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. (Wikipedia, 2009)

El Micro crédito (o préstamos para microempresas) no debe ser confundido con las microfinanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto, abarcan a los micro créditos pero son mucho más que esto.

1.2.4.2 Crédito:

La palabra crédito viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. (Wikipedia, 2009)

Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros; en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. (Wikipedia, 2009)

En la vida económica y financiera se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que tenemos en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída (Wikipedia, 2009)

1.2.4.3 Crédito Prendario o pignoraticio

El crédito prendario o pignoraticio (del latín *pignoratitius*, adjetivo de *pignus* que significa 'prenda') es el préstamo que se concede contra una garantía que es una prenda o cosa de valor mueble. Empeñar es la denominación usual en el castellano para este tipo de acción. (Wikipedia, 2009)

1.2.4.4 Banco Comunal

Un banco comunal es una metodología crediticia que consiste en que una organización sin ánimo de lucro otorgue préstamos a un grupo de personas que se encarga del manejo y los recursos entregados. (FAC, memoria de labores 2008)

1.2.4.5 Riesgo de crédito

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Al Conceder Crédito se puede incurrir en tres tipos de riesgos: 1) Riesgos de liquidez; se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato 2) Riesgo de Instrumentación o legal; por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagares, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor a la cancelación de su deuda 3) Riesgos de Solvencia; por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones.

1.2.4.6 Colateral:

Activo colocado en garantía al acreedor hasta que el préstamo sea cancelado. Funciona como protección ante un posible incumplimiento por parte del emisor o solicitante del préstamo. Entorno económico:

1.2.4.7 Entorno Económico:

Con relación a las microfinanzas, Guatemala se caracteriza por tener un vasto sector de ONG y también por marcar fortalezas claras, con relación a otras economías latinoamericanas, con la ausencia de interferencias en el sector gubernamental en las tasas de interés. Aunque a nivel de

iniciativas solidarias, al igual que otros gobiernos centroamericanos, están introduciendo estructuras de financiamiento paralelo a través de programas de micro crédito con fondos provenientes de donaciones para paliar la pobreza. Situación que amerita tener cuidado para no deteriorar mas la moral de pago del segmento de mercado de las microfinanzas.

Durante el 2008, se evidencio en Guatemala una saturación de microfinanciamiento por parte de las unidades económicas, impulsada fuertemente por el crédito de consumo, si a esto adicionamos la competencia desleal proveniente de programas gubernamentales.

Paralelamente al sobreendeudamiento, ocasionado por la oferta, se encuentra la inseguridad del país, las duras condiciones de extorsión y exigencia de pago de “impuestos” a los pequeños negocios, por parte de las bandas delincuenciales, ante lo cual la clientela huye o se moviliza hacia otras regiones o cierran sus negocios para preservar sus vidas.

1.3 Planteamiento del problema

El crecimiento de la Fundación para la Asistencia Comunitaria durante los últimos dos años y la reciente formación del departamento de Recursos Humanos ha generado cambios internos. muchos de ellos han sido rechazados por el personal con mayor antigüedad en la empresa, el análisis de los puestos de trabajo, evaluación de desempeño, cambio en las políticas internas, esta ocasionando un clima laboral de inestabilidad en la percepción del trabajador, ocasionando una rotación de personal del 21% en promedio mensual. Siendo el área de negocios donde se generan los ingresos para la institución, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el efecto en la cartera crediticia por la rotación de personal?

1.4 Objetivos de la práctica realizada

1.4.1 Objetivo General

- **Determinar los efectos de la rotación de personal del área de créditos en la cartera crediticia de la Fundación para la Asistencia Comunitaria.**

1.4.2 Objetivos específicos

- **Identificar las causas de inconformidad del personal en el desempeño de sus labores y opta por retirarse de la institución.**
- **Analizar el comportamiento de la cartera crediticia en relación al crecimiento de la institución y personal**

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

- a) **Se tendrá un alcance de análisis de las tres agencias que presentan mayor rotación de personal en el departamento de créditos de la organización**
- b) **El período de revisión y análisis que se estudiará será del 1 de enero de 2008 al 30 de septiembre 2009**

1.5.2 Límites

- a) **Respetando las normas y políticas de la organización, no se muestra nombre de las personas entrevistadas, limitando únicamente a referenciar el departamento para el cual laboran**
- b) **El período de revisión abarca un 13% del funcionamiento desde su constitución en 1997**
- c) **Por la confidencialidad de la empresa, no se reviso las nóminas de salarios. Para lo cual se trabaja con información de indicadores como crecimiento, rotación y contratación de personal, información utilizada como guía para la investigación.**

Capítulo 2

2. Metodología de la investigación

2.1 Sujetos de la investigación

Cómo sujeto de investigación, se tomó en cuenta cuatro personas de Recursos Humanos, dos personas de Control Interno, Gerencia de Negocios y doce asesores de crédito quienes proporcionaran la información requerida para realizar el informe.

2.2 Instrumentos

Con el fin de recopilar información para la elaboración del presente documento, se utilizaran cuestionarios y entrevistas, así como, el análisis de la información y registros. Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la evaluación son los siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Información Documental

2.3 Procedimiento

Esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que presenta la información recopilada y se analiza en el actual informe

- Se realizan visitas físicas a las instalaciones de las agencias para mantener la comunicación con el personal de manera previa, con el objeto de obtener la información documental, cuestionarios y entrevistas que proporcionen los elementos para el análisis.
- Se realizan entrevistas preliminares para recolectar información relevante y conocer los puntos de vista del personal de la organización.
- Se realizan cuestionarios para validar la información obtenida durante la entrevista preliminar y profundizar en el tema que esta en investigación.
- Se revisa la información documental proporcionada para realizar el análisis y comportamiento de la institución sobre la problemática planteada.

Capítulo 3

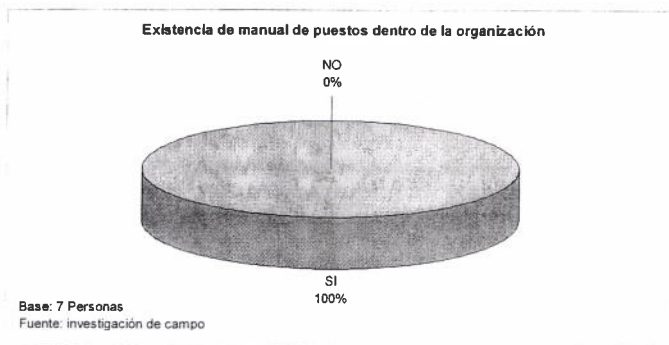
3.1 Resultados y análisis

3.1.1 Resultados

Los resultados obtenidos en la investigación de campo se muestran en las siguientes graficas

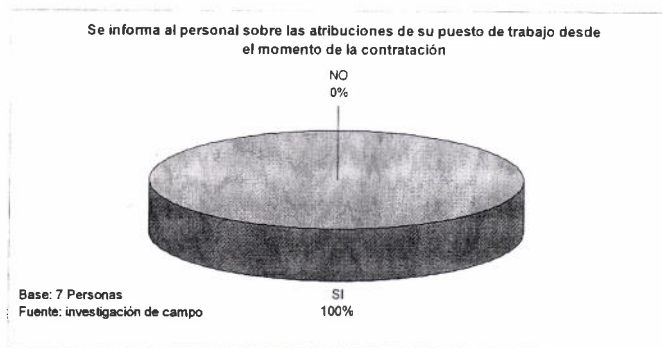
3.1.1 Resultados entrevista de RRHH, Control Interno y Gerencia de Negocios

Gráfica No. 2



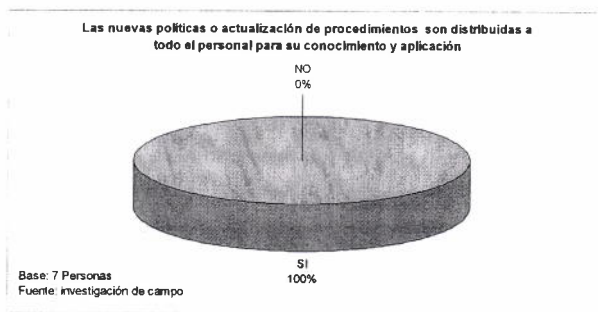
En la organización existe un manual de puestos, sin embargo esta en proceso de actualización, la versión actual no contempla muchos puestos de trabajo que se han creado de acuerdo al organigrama vigente.

Gráfica No. 3



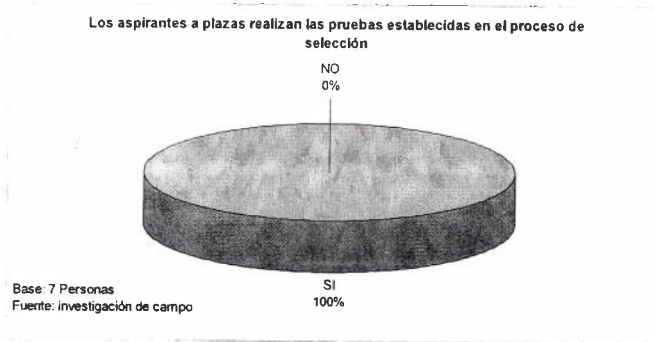
Todas las personas desde el proceso de selección son informadas sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, las cuales están descritas en el contrato laboral que firma el trabajador al iniciar la relación patrono – trabajador.

Gráfica No. 4



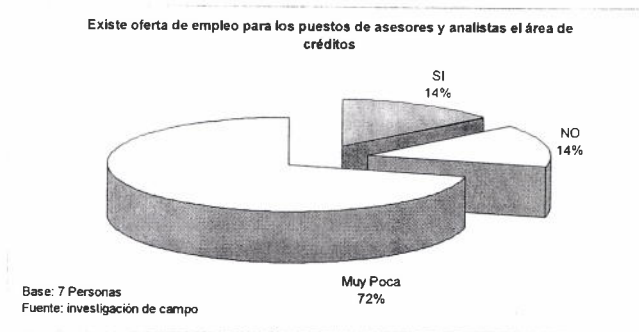
Los Gerentes de primera línea son responsables de informar a todo el personal cuando existe alguna modificación a las políticas vigentes en la empresa.

Gráfica No. 5



La totalidad de aspirantes a las diversas plazas disponibles en la organización son sometidos a las pruebas de selección y reclutamiento, con la finalidad de garantizar que el candidato cumpla con los objetivos del puesto.

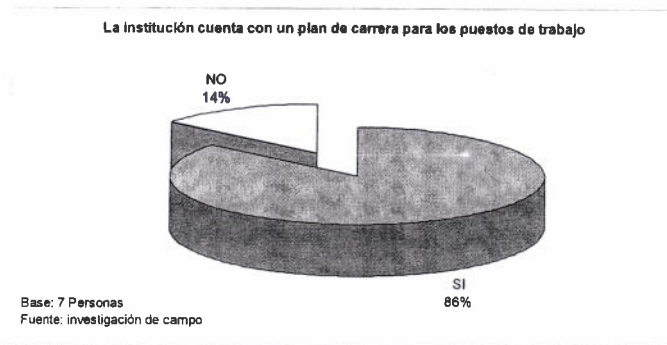
Gráfica No. 6



La oferta para plazas de asesores y analistas de créditos es poca, esto derivado que los niveles educativos que la empresa requiere para el puesto son como mínimo diversificado y de

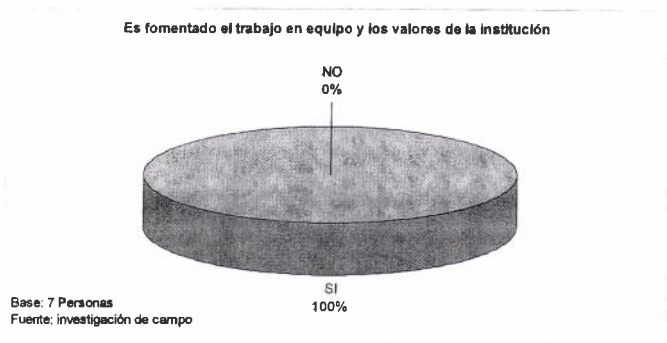
preferencia con estudios universitarios, al mismo tiempo se solicita disponibilidad de horario, lo cual limita a muchos aspirantes que actualmente cursan la universidad.

Gráfica No. 7



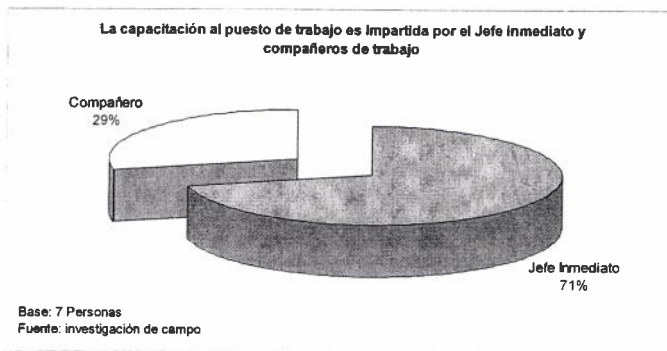
El plan de carrera de la institución se encuentra reflejado en el organigrama, el cual conocen todos los empleados, teniendo oportunidad de aspirar a nuevos puestos de trabajo de acuerdo a su desempeño.

Gráfica No. 8



Los valores de la institución son fomentados en todo el personal desde el inicio de la relación laboral, así mismo se cuenta con capacitaciones en temas como liderazgo, trabajo en equipo etc. Los cuales tienen como finalidad fortalecer la visión y misión de la institución.

Gráfica No. 9



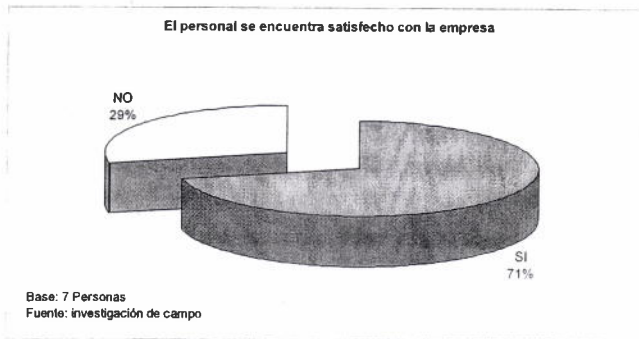
La mayoría de capacitaciones para el personal son impartidas directamente por el jefe inmediato, lo cual busca crear una buena relación entre jefe y sub. alterno.

Gráfica No. 10



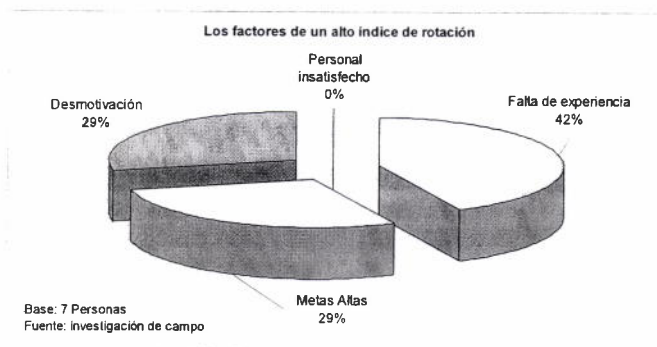
La institución cuenta con la política de ajuste salarial anual, la cual es analizada con relación a la tasa de inflación del país, rentabilidad de la organización y proyecciones de ingresos y gastos, con el fin de garantizar bienestar para sus trabajadores.

Gráfica No. 11



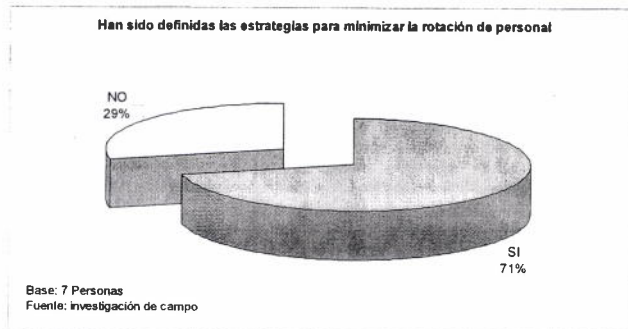
De acuerdo a los resultados de la encuesta de clima organizacional efectuada por RRHH se considera que la mayoría de personal se siente bien en la organización.

Gráfica No. 12



Uno de las causas principales de la rotación de personal se atribuye a la falta de experiencia del personal de créditos, obligando a la institución a desvincular empleados por mala colocación. Las metas elevadas y calidad de cartera ocasiona que el personal se retire de la institución, principalmente al recibir una cartera deteriorada, estos factores influyen moral y psicológicamente, optando por el retiro voluntario

Gráfica No. 13

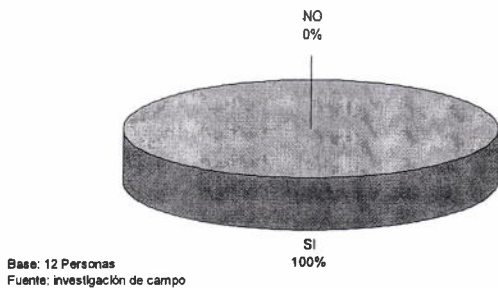


En la reducción por retiro de falta de experiencia la estrategia utilizada es la implementación de un proceso de selección que incluye una serie de entrevistas y pruebas que garanticen que la persona cuenta con la capacidad, habilidades y aptitudes para el desempeño del puesto, las metas han sido flexibilizadas para evitar desmotivación, sin embargo existen riesgos o situaciones ante las cuales no pueden implementarse acciones para reducir la rotación.

3.1.2 Resultados de la encuesta realizada a personal de créditos

Gráfica No. 14

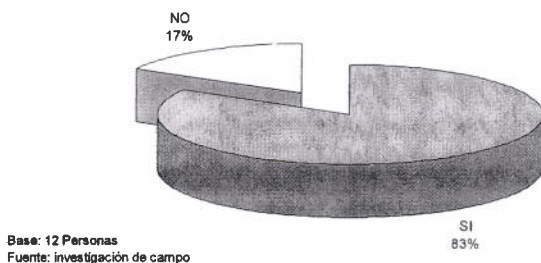
El personal tiene las herramientas y conocimientos para ejecutar su trabajo



La totalidad del personal encuestado del área de créditos confirma contar con el conocimiento para la correcta ejecución de su trabajo.

Gráfica No. 15

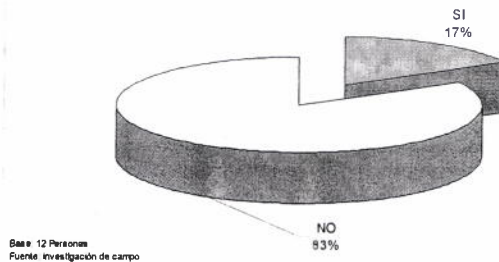
Cada empleado elabora su planificación y metodología de trabajo



La institución ha dado libertad a cada uno de los asesores en elaborar la planificación de su trabajo de forma semanal, trabajando con un enfoque basado en resultados.

Gráfica No. 16

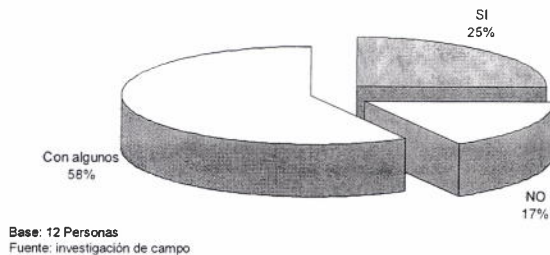
FINCA Guatemala cubre los gastos de movilización del personal



Cuatro de cada cinco asesores opinan que la institución no cubre la totalidad de gastos de movilización, incurriendo en gastos adicionales al rubro asignado para movilización, manifestando que se ha tenido una reducción en el mismo y una cartera de clientes mayor que atender.

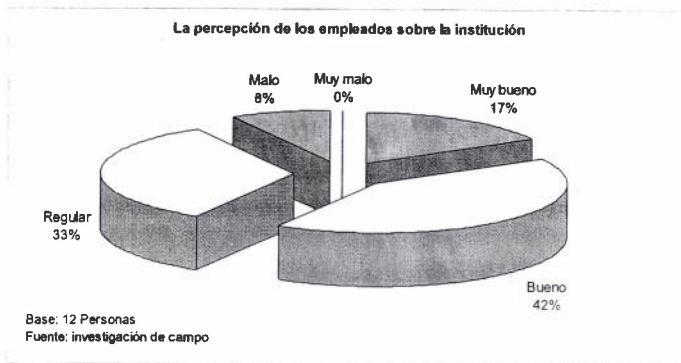
Gráfica No. 17

Se sostienen buena relación Interpersonal entre compañeros de trabajo



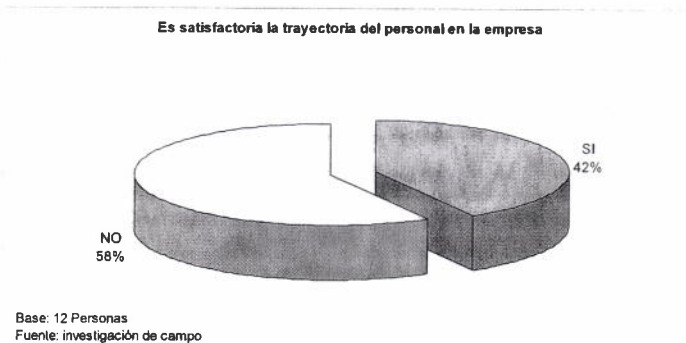
La evaluación de clima organizacional realizada por RRHH coincide con los resultados de la encuesta realizada, ya que 1 de cada 5 asesores no tienen buena relación con sus compañeros de trabajo.

Gráfica No. 18



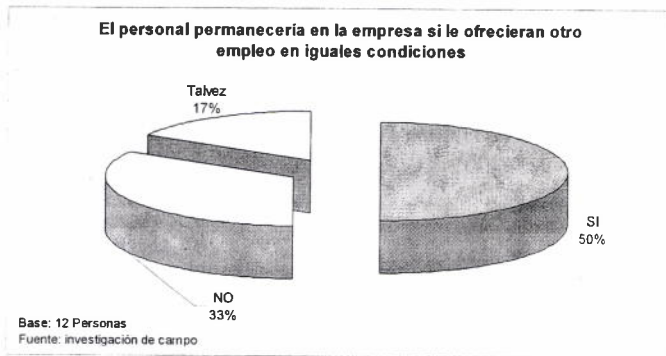
La percepción de la institución como lugar de trabajo se considera buena, es relativamente bajo el porcentaje de personas que consideran mala la institución como lugar para trabajar.

Gráfica No. 19



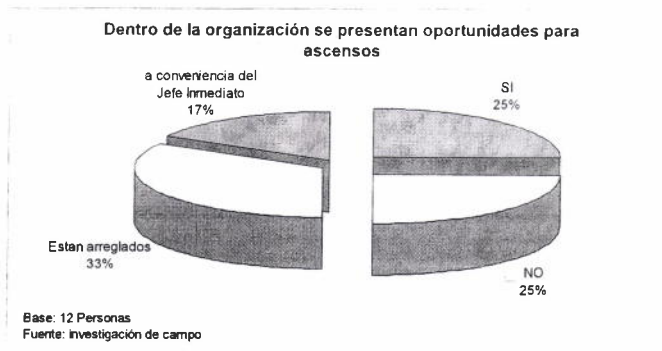
Las personas que no están satisfechas con su trayectoria en la empresa es principalmente que no han logrado alcanzar sus metas establecidas, lo cual ha generado desmotivación moral y a la vez, no obtener el incentivo económico que representa, el cual en muchos casos es parte del presupuesto familiar.

Gráfica No. 20



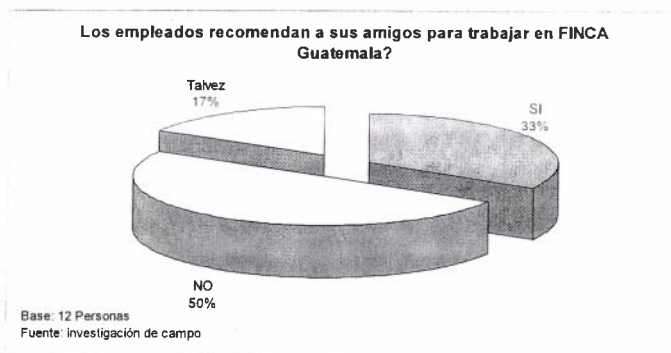
Una tercera parte de las personas encuestadas manifestó que se retiraría de la empresa. Dentro de los principales motivos manifestados se encuentra la presión ejercida para lograr las metas.

Gráfica No. 21



La tercera parte de las personas encuestadas piensan que los ascensos dentro de la organización están arreglados y ven limitación en cuanto a poder optar a una plaza superior en la empresa.

Gráfica No. 22



La mitad de las personas encuestadas no recomendaría a conocidos para optar a una plaza en la organización, esto se debe principalmente a las metas establecidas, ven dificultad y crea desmotivación económica.

3.1.2 Análisis

La fundación para la asistencia comunitaria cuenta con los respectivos manuales, sin embargo los mismos se encuentran en proceso de actualización, la última versión actualizada es al año 2006 en la cual no se contemplan muchos de los puestos de trabajo que actualmente tiene la organización, sin embargo el organigrama de la institución es actualizado anualmente.

Cuando se realizan actualizaciones en la estructura organizacional, modificación a las políticas, son los Gerentes de primera línea los encargados de comunicar al personal a su cargo.

Muchas pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estructura organización definida y menos aun con manuales administrativos, frecuentemente, se escucha decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Otros peor aún, que no se necesita el manual de puestos ya que los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer.

El análisis y descripción de puestos, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos.

Autores como Chiavenato (2002), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos.

Ahora bien, y ¿qué es el análisis de puestos? Chiavenato (2002), define el análisis de cargos como: el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El

análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

La organización realiza de forma semestral la evaluación del desempeño, la cual ha iniciado en el año 2009, antes de ese año no se cuenta con historial de una evaluación por la carencia del departamento de RRHH. Según Chiavenato (2002) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, de acuerdo a la evaluación realizada refleja la existencia de muchas plazas que no llenan los requisitos establecidos para el puesto, los que en su mayoría han sido otorgados por antigüedad laboral, conocimiento empírico, o bien contrataciones realizadas por la anterior administración. antes de la creación del departamento de Recursos Humanos, careciendo de un proceso de selección efectivo.

Según Robbins (2002), el estudio del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda la organización, de acuerdo a ello la última evaluación del clima organizacional realizada por el departamento de Recursos Humanos la empresa refleja que un 90% de los empleados están comprometidos con la organización y se encuentran satisfechos, al confrontar con la investigación de campo un 59% del personal de créditos califico como bueno o muy bueno a la empresa como lugar de trabajo, siendo un 41% el personal que no esta satisfecho o no califican como buena a la empresa.

3.1.3 Principales causas que originan la rotación de personal:

La rotación de personal se encuentra en un promedio del 21% según los datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, al realizar la revisión de los motivos por los cuales se despide a las personas de la empresa se determina:

Falta de experiencia del personal contratado, ocasionando mala colocación crediticia, cartera que posteriormente es abandonada al despedir al trabajador, la cual al ser tomada por un empleado nuevo, quien al tratar de luchar por recuperar una cartera en mora, se ve desalentado y desmotivado, optando por retirarse de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos es formado en el segundo semestre del año 2008, implementando durante el año 2009 nuevas pruebas para la selección de personal que incluyen tests de confiabilidad y una prueba de polígrafo, la cual si bien no es determinante para optar a una plaza en la institución proporciona datos sobre la confiabilidad y sinceridad de las personas, este tipo de pruebas ha ocasionado un proceso lento de selección que se calcula de dos a tres semanas para su contratación. el cual puede llegar a un mes o mas para la selección de un candidato, dentro de los factores que influyen en este proceso se encuentra la agencia con plaza vacante, existiendo departamentos en el país en los cuales no existe fuerte oferta de asesores para trabajo de campo, al tener convocatorias para las plazas, los candidatos deben viajar a la sede central de la institución, que en muchos casos no cuentan con los recursos económicos para realizar dichos traslados, los cuales pueden ser más de uno por el proceso utilizado que incluye pruebas poligráficas.

Otro de los resultados por los cuales se atribuye una alta rotación se debe a las metas establecidas, los asesores entrevistados manifestaron que estas son altas, muchas asesores, principalmente los que tienen mayor antigüedad de trabajar en la empresa han tenido durante el 2009 una contracción en sus ingresos, que en muchos casos optan por buscar otro trabajo con mejor ingreso económico.

Al revisar los criterios tomados para establecer metas se encontró que las mismas fueron establecidas en el año 2008, cuando la institución muestra su mayor crecimiento, las cuales se basan en los criterios siguientes; crecimiento en número de clientes, crecimiento de cartera y

morosidad. Estos criterios son tomados para el cálculo del bono de productividad, su base de cálculo es:

Cartera de préstamos actual

- (-) Cartera de préstamos del mes anterior
- (=) Crecimiento de cartera en valor absoluto

Cartera mínima establecida para un asesor de créditos (Q.350,000.00) al pasar este monto puede optar a bono de productividad, si la cartera se encuentra abajo del monto, no puede optar al bono establecido y es monitoreado constantemente, estableciendo un tiempo para superar esta cartera o es separado de la institución.

Número de clientes actual

- (-) Número de clientes mes anterior
- (=) Crecimiento en número de clientes absoluto y porcentual

El número de clientes mínimo es de 200, aplican las mismas condiciones que en cartera

Cartera en mora mes actual

- (-) Cartera en mora mes anterior
- (=) Incremento o disminución de cartera en riesgo absoluto y porcentual

El máximo de cartera en riesgo permitido es del 15% con atraso de mayor a 31 días y un 20% total con atraso desde 1 día, al llegar a estos montos el asesor es monitoreado constantemente y puede llegar a ser despedido de la institución por incumplimiento de metas

La forma de cálculo con estas 3 variables se determina el valor absoluto de crecimiento de cartera, multiplicado por el porcentaje de crecimiento de clientes, si no existiera crecimiento en clientes, o fuera menor al 5% se tomará este de base (5%) condicionado a que exista crecimiento en cartera, el resultado es multiplicado por el porcentaje de disminución de mora, más un 7%, en

caso no hubiera disminución pero se mantiene igual que el mes anterior se toma el 7%, si existiera aumento de mora, se toma el 3% siempre que la misma no exceda del límite permitido.

Adicional al sueldo y bono de productividad se asignan gastos de movilización, los cuales refleja en su mayoría de los encuestados 83% no es suficiente para lograr alcanzar las metas establecidas, lo cual se convierte en una limitante cuando el trabajador agotó este recurso y deja de visitar o dar seguimiento a la clientela, llegando a ser una cartera de difícil recuperación, optando mejor por el retiro voluntario de la empresa.

El método para el cálculo de gastos de movilización desde el 2008 es un monto fijo (Q.250.00) con un monto de cartera y clientes mínimo y un máximo de mora, (el mismo rango utilizado para el cálculo de bono de productividad).

Gran parte de los encuestados (75%) considera que no hay oportunidades de ascenso en la empresa, y si estas existen son a conveniencia del jefe inmediato o bien están arreglados, limitando aspirar a nuevos puestos de trabajo.

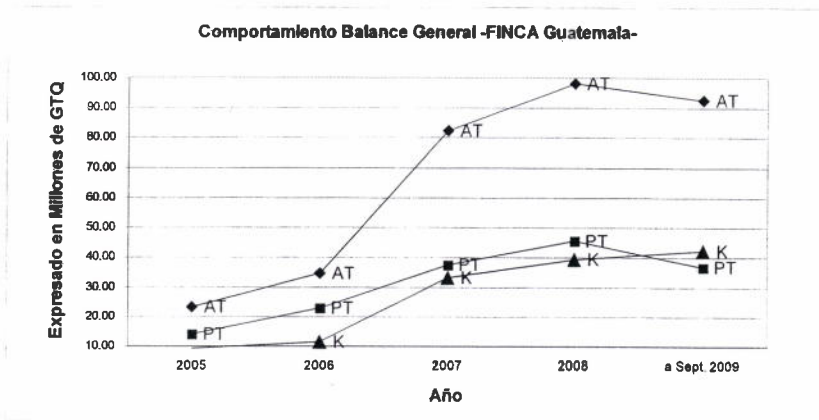
El crecimiento de la institución se muestra principalmente en los años 2007 y 2008 en las siguientes gráficas:

Gráfica No. 23

	2005	2006	2007	2008	A Sep. 2009
Activos totales (Miles de GTQ)	23,381	34,448	82,186	97,996	92,500
Cartera Bruta (Miles de GTQ)	15,517	22,830	65,533	78,679	57,600
Pasivos (Miles de GTQ)	14,117	22,888	37,372	45,637	36,900
Patrimonio (Miles de GTQ)	9,263	11,560	33,010	39,491	42,500
Numero de clientes	14,129	19,737	41,100	44,765	28,600
Prestamos desembolsados	N/D	N/D	88,134	105,390	N/D
Numero de personal	70	99	157	280	289
Numero de agencias	8	11	12	17	23

Fuente: FINCA Guatemala. Memoria de labores (2006-2008)

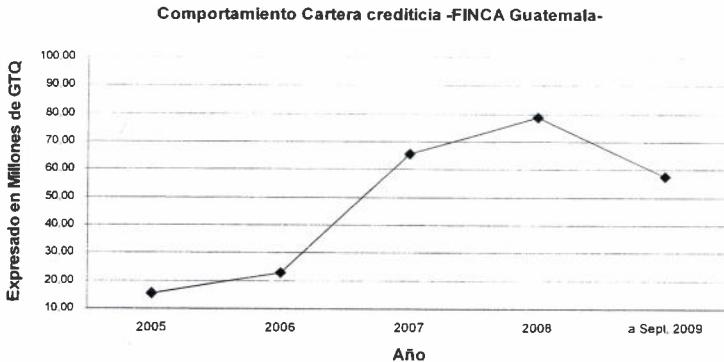
Grafica No. 24



Fuente: FAC, memoria de labores 2006-2008

Los activos totales de la institución han mostrado un crecimiento significativo del año 2006 al 2007 (139%) para el año 2008 en comparación con 2007 crece un 20%, sin embargo a septiembre del año 2009 sus activos han bajado un 5%, los pasivos han sido controlados durante el año 2009, ya que a pesar de bajar su cartera crediticia y sus activos han logrado solventar un 19% de sus deudas, logrando el incremento de su patrimonio en un 8%

Gráfica No. 25



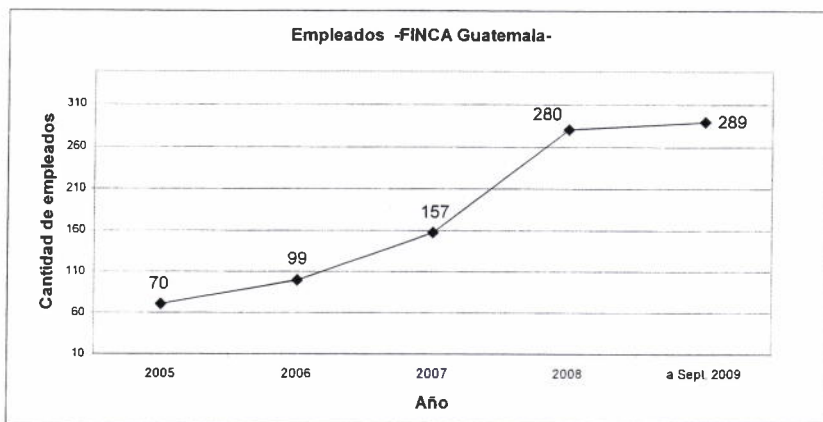
Fuente: FAC, memoria de labores 2006-2008

La cartera crediticia de la empresa del 2006 al 2007 muestra un crecimiento del 187%, para el 2008 un 20% en comparación al 2007, para el mes de septiembre del año 2009 muestra una baja en comparación al año anterior del 26%, lo cual limita sus ingresos por la dependencia directa de la cartera crediticia.

La baja sustancial de cartera conlleva un decremento en los bonos de productividad de los asesores de crédito, esto debido a que los parámetros se establecieron en el 2008, ocasionando el retiro por renuncia de muchos asesores al ver la disminución de cartera, la cual si se mantiene un mismo monto absoluto de clientes en mora, incrementa de forma porcentual la cartera en riesgo, disminuyendo drásticamente los bonos de productividad del personal.

En la institución no existe la política de indemnización universal, por lo cual muchos de los asesores que desean retirarse de la institución para el pago completo de sus prestaciones han optado por el despido, generando un costo oculto mayor como lo es la recuperación o pérdida de cartera en riesgo que deja el asesor al momento de retirarse de la institución.

Gráfica No. 26



Fuente: FAC, memoria de labores 2006-2008

El número de empleados se ha mantenido en constante crecimiento, haciendo relación de la cartera con el número de trabajadores de la institución muestra que para el año 2008 en el área de créditos estaban en planilla 151 empleados, manejando en promedio 521 mil GTQ por asesor, para septiembre 2009 en el área de créditos hay 145 empleados para hacer un promedio de 397 mil GTQ de cartera por asesor, las metas de colocación y crecimiento fueron establecidas en el año 2008. De continuar con la tendencia a la baja en la cartera de créditos, la empresa esta considerando la reducción de personal, derivado que los costos han incrementado con relación a los ingresos y la productividad ha disminuido en un 24% por asesor.

3.1.4 Problemas que han surgido por la rotación de personal

Contracción en el crecimiento de colocación de créditos; el personal de reciente ingreso a la institución requiere como mínimo tres meses para conocer la totalidad de la cartera cuando es el

caso que sustituye un puesto de trabajo ya existente, durante estos meses no se genera colocación de créditos, sin embargo muchos clientes finalizan su ciclo, lo cual ocasiona que baje considerablemente la cartera, sin la pronta respuesta de una colocación de créditos nueva o recapitalización de quienes finalizan la tendencia a la baja de cartera continuará como ha estado ocurriendo durante el año 2009

El incremento de la cartera en riesgo es otro factor que se atribuye fuertemente a la rotación de personal, durante el tiempo que el nuevo asesor de créditos conoce la cartera, muchos clientes caen en mora o atraso en sus pagos, perjudicando fuertemente a la institución, al tener incremento en la cartera de riesgo, aumenta la provisión para prestamos incobrables, incrementando los gastos de reclutamiento, selección, viáticos, capacitaciones, ocasionando directamente una reducción en el Margen Operativo Neto.

Una cartera en riesgo alta dificulta la obtención de financiamiento, la mayoría de acreedores nacionales como internacionales requieren un límite de cartera en riesgo para que la organización pueda optar a un financiamiento.

Personal que desea retirarse de la institución por no contar con una política de indemnización universal, busca motivo para ser despedido y uno de los factores que son monitoreados es la cartera como un índice de productividad, al identificarse asesores improductivos en la empresa son destituidos de sus puestos de trabajo, para lo cual su mora debe estar en un rango mayor al 20% de cartera en riesgo.

Un 75% del personal tiene menos de dos años de laborar en la institución, la actual administración inicio en el año 2007, llegando a su auge en colocación de créditos al 2008, así mismo se incremento significativamente el numero de agencias de 8 que habían al 2006 a 14 para el 2008 y 24 para el año 2009, sin embargo su cartera crediticia no ha mostrado el crecimiento esperado.

A medida que crece la oferta de micro créditos con la modalidad grupos solidarios o bancos comunales en Guatemala, limita considerablemente el mercado para la fundación, al incorporarse nuevos oferentes con fuerte capital como lo son las instituciones bancarias, con menor tasa de interés limitan a la empresa a poder competir en un mercado nacional por sus políticas establecidas, obligando a ofrecer un valor agregado a sus servicios como lo son la descentralización en autorización de créditos, delegando a cada una de las agencias el poder de autorizar un crédito o denegarlo.

Esta descentralización conlleva riesgos para la institución, es el asesor de créditos la persona que hace el primer contacto con el cliente, en la formación de grupos para la banca comunal, luego con una serie de preguntas evalúa la capacidad de pago y el destino que tendrá el préstamo teniendo como garantía la solidaridad del grupo, posteriormente el asesor traslada la solicitud de crédito al jefe de agencia para su revisión, quien en muchos casos no tener la disponibilidad de efectuar nuevamente el trabajo de análisis confía en el criterio del asesor para autorizar el crédito, al tener los clientes atraso en sus cuotas, es el asesor quien debe ejercer presión al cliente, inclusive ha llegado en algunas ocasiones a convertirse en cobrador del cliente, lo cual ha perjudicado por la cantidad de tiempo invertido en la recuperación, dejando un margen pequeño para el mercadeo y búsqueda de nuevos clientes y un alto riesgo por el manejo de efectivo, lo cual se convierte en un potencial riesgo para malas prácticas.

La rotación de personal en el área de créditos no solamente ha creado un impacto negativo en la cartera crediticia, adicional ha incrementado costos, tanto en el proceso de selección y reclutamiento, aplicación de mayores provisiones sacrificando utilidades. Se incorpora a estos costos la formación de nuevas áreas dentro de la empresa como lo es Control Interno, departamento que fue creado a finales del año 2008 con la finalidad de monitorear cartera, identificar potenciales riesgos, fraudes y robos dentro de la institución, así mismo se cuenta con Auditoria interna y contratación anual de Auditores externos.

Costo estimado de contratación por asesor

Expresado en GTQ

Material de evaluación (pruebas y test)	190.00
Prueba Poligráfica	650.00
Anuncios y publicaciones	590.00
Inversión de tiempo (horas hombre)	<u>570.00</u>
Total	2,000.00

En la organización se realiza un saneamiento trimestral, el cual se encarga de depurar todos los clientes con atraso mayor a 180 días, de acuerdo al monitoreo realizado por Auditoría Interna, muchos asesores sustentados a esta política han realizado colocación de créditos de difícil recuperación. esperando que al llegar a 180 días sean saneados por la empresa

Por cada empleado que se retira o es despedido de la institución según la Gerencia de Negocios y verificado en información documental se pone en riesgo de 300 a 500 mil quetzales de cartera, la cual durante el proceso de selección y contratación que puede durar mas de un mes, sumado al tiempo que conlleva capacitar y que conozca toda la cartera crediticia el nuevo asesor que en la mayoría de casos es de difícil recuperación se estima una perdida del 20% al 25% de la cartera. si el trabajador se retira para trabajar en la competencia la perdida de clientes y cartera puede incrementar aun más.

Capítulo 4

4. Propuesta

Al realizar el análisis de la situación de la Fundación para la Asistencia Comunitaria, la cual ha incrementado en un 44% su cartera en riesgo se establece una necesidad de crear un mecanismo que permita reducir este índice, el cual esta repercutiendo en mayores gastos para la organización.

4.1 Gerencia de Negocios y Recursos Humanos:

Una propuesta planteada a este indicador es la implementación de un bono por mantenimiento de cartera, el cual apoyaría en compensar la disminución que se ha tenido en pago de bonos de productividad y sería como un incentivo para el personal de créditos, quienes se encuentran actualmente desmotivados y pensando en el retiro de la empresa buscando una mejora económica, lo cual repercutiría en una pérdida mayor de cartera y reducción de ingresos para la empresa.

El bono puede estar condicionado a la reducción de cartera en riesgo, mejorando la calidad y evitando pérdidas por saneamientos trimestrales, el ahorro en provisión y saneamiento compensará el costo del bono propuesto, el cual deberá ser menor al bono de productividad para incentivar nuevamente al crecimiento de la institución, llevando como fin la reducción de pérdida de personal y ahorro en los costos que implica.

Evaluar los niveles de ingreso de los trabajadores para considerar el establecimiento de nuevas metas para la bonificación por productividad, bajando los niveles mínimos de cartera promedio por asesor y buscar un crecimiento de cartera y clientes.

Establecer los gastos de movilización de acuerdo a los departamentos donde se encuentran ubicadas las agencias, con la finalidad de contar con un parámetro medible y real que cubra un 75% de los costos incurridos por movilización, al realizar un comparativo en algunos departamentos es escasa la movilización o transporte público, implicando mayores gastos para el personal.

Los supervisores y jefes de agencia deben conocer la cartera de cada uno de los asesores a su cargo, con la finalidad que cuando exista una plaza pendiente de cubrir pueda dar seguimiento y evitar la pérdida de clientes e incremento de cartera en riesgo.

En los casos que los créditos son colocados a distancias mayores a 45 minutos de viaje de la agencia mas cercana se puede optar por la emisión del crédito con boletas para pago en Banco, se ha observado que muchos clientes por la distancia de su negocio para realizar los pagos tienen atraso.

Las capacitaciones para el personal son un factor fundamental para una mejor colocación, una capacitación en temas financieros, flujo de caja, análisis de capacidad de pago de los negocios podrá garantizar el pago de los clientes. Al tener una mejor calidad de cartera, el asesor podrá dedicar mas tiempo a producir nuevos ingresos por medio de colocación de créditos y minimizar considerablemente el tiempo utilizado actualmente para ejercer presión y visitar a los clientes para realizar los cobros, labor que resulta ser desgastante, ya que es poca la clientela que paga en la primer visita del asesor, si a esto consideramos la distancia de cada uno de los clientes en mora, minimiza a mas del 50% el tiempo de trabajo del asesor sin obtener ningún resultado positivo para la organización.

4.2 Recursos Humanos:

Programar las entrevistas y proceso de selección de candidatos con la finalidad de minimizar el tiempo, entrevistar y realizar pruebas establecidas contribuirá a reducir la deserción de candidatos por los constantes viajes que deben realizar para cumplir con todo el proceso de selección, o bien designar a una persona de Recursos Humanos para entrevistar directamente en una agencia o región para poder captar un mayor número de posibles candidatos a las plazas vacantes en la organización.

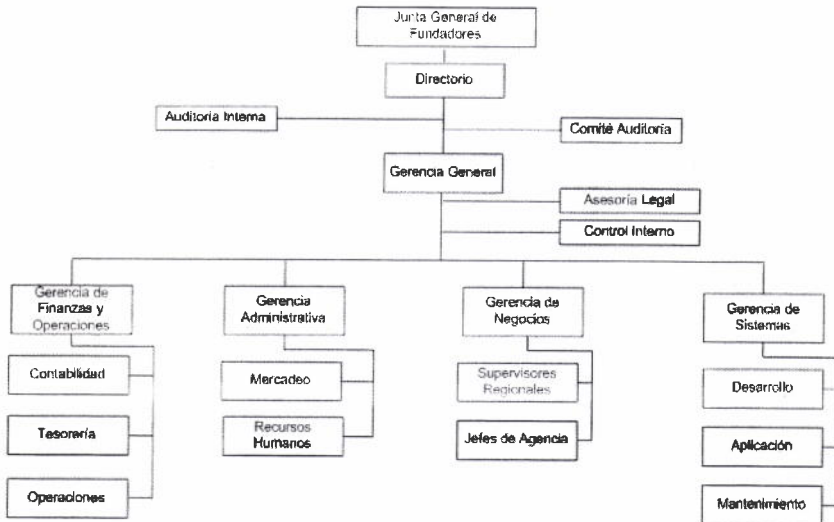
Los manuales de organización y funciones es muy importante su actualización, ya que en ella se refleja todos los puestos, perfil requerido, destrezas, habilidades, funciones y atribuciones del personal de la empresa, así mismo pueden ser utilizados como guía para la elaboración de evaluación de desempeño del personal, de acuerdo a las funciones de cada puesto.

Adicional durante la evaluación de desempeño pueden apoyar para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), considerando los conocimientos que debe tener el personal para el puesto de trabajo y que áreas necesita reforzar para hacer más productivo su trabajo.

Estas capacitaciones serán un complemento adicional que dará valor agregado a la empresa, ya que invertirá en el desarrollo de su personal.

Se hace una propuesta de organigrama para la institución, el cual permitirá una mayor claridad en la estructura orgánica.

Gráfica No. 27 Organigrama propuesto



4.3 Administración y Mercadeo:

La inversión realizada en las agencias ha sido grande para adaptarla como una figura bancaria, la cual incluye servicio al cliente, jefe de agencia, cajero, bóveda, la cual no esta siendo aprovechada, debe incentivarse a la clientela a que lleguen directamente a realizar sus pagos a las cajas de la organización, con ello se estaría reduciendo el manejo de efectivo por parte de los asesores que es un riesgo alto, para lograr el objetivo el departamento de mercadeo puede implementar estrategias para atraer a la clientela tales como premios por pago puntual, descuentos en recargo de intereses moratorios para los clientes que se encuentren en atraso.

Una mayor diversificación de servicios en las agencias podría generar ingresos independientes de la cartera de créditos, los cuales generaría ingresos independientes de la cartera crediticia, tales como venta de tiempo de aire para celulares, captación de pagos diferentes instituciones que no cuentan con un servicio de cajas, devengando una comisión por pago recibido, nuevas alianzas con remesadoras, etc.

4.4 Plan de Acción

Actividad	Metodología	Responsable	Resultados Esperados	Tiempo Estimado
Capacitación de mejoramiento de calidad de cartera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los problemas relevantes en la gestión de cartera. 2. Capacitar sobre las funciones de analistas y supervisores. 	Gerencia de Negocios RRHH Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer hincapié en la importancia del comité de crédito. 2. aplicar políticas y procedimientos para aprobación de créditos. 3. Buen manejo de herramientas e informes para control de mora. 	Tres días de capacitación mensual.
Establecimiento de habilidades de trabajo en equipo del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar talleres buscando el desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo en el personal 2. Asignar responsabilidades claras para Jefes. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar el comportamiento de jefes, siendo agente multiplicador de un cambio positivo. 2. Mejorar productividad y toma de decisiones de Jefes. 3. Dar herramientas para desarrollar liderazgo en Jefes 	Capacitaciones mensuales todo el año.
Proporcionar a Jefes la formación y marco teórico para el día a día de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Definir con Jefes, cual sería un día óptimo, en la vida de un buen Jefe. 4. Fomentar el liderazgo para transformar al jefe en líder. 			

Revisión de los sistemas de Incentivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar y revisar los sistemas de incentivos para el personal de créditos 2. Diseñar un sistema de incentivos para todo el personal. 	Gerencia General RRHH Gerencia de Negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar al personal para lograr los objetivos de la empresa. 2. Minimizar la rotación de personal 3. Motivar mejores normas de eficiencia y eficacia 	Implementación el segundo trimestre del 2010
--	---	--	---	--

4.5 Presupuesto

Presupuesto Anual Expresado en GTQ

Capacitaciones, incluye hospedaje, alimentación, movilización (1 por region mensual por 3 días)	492,000.00
Material para capacitaciones	28,000.00
Capacitadores y facilitadores externos	68,000.00
Incremento en incentivos	490,000.00
Total estimado Anual	1,078,000.00

Los rubros donde se reflejaría la reducción al realizar esta inversión en capacitación son los siguientes:

Provisión de cartera anual:	2,825,000.00
Cartera saneada anual	3,456,000.00
Gastos por rotación de personal	320,000.00
Total gastos anuales actuales	6,601,000.00

Estos gastos podrían reducirse hasta en un 50% mejorando la calidad de cartera, derivado que los tres rubros presentados son consecuencia de una rotación de personal y mala calidad de cartera.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

1. La rotación de personal tiene una relación directa con la disminución de la cartera crediticia, sin embargo no solamente ha afectado bajando su colocación y aumentando la cartera en riesgo, existen otros costos que esta generando ocasionando menores rendimientos para la empresa.
2. El factor que sobresale como inconformidad de los trabajadores, es el económico, manifestando que el año 2009 la economía mundial se ha contraído, los efectos se han incrementado en la medida que avanza el año, el bono de productividad ha sido un factor que motivaba durante el 2008 al personal, sin embargo esto ha declinado considerablemente por la falta de un ajuste en la política para el cálculo.
3. La empresa ha incrementado su presencia en el país, llegando a 23 agencias y un total de 289 trabajadores, se han tomado medidas de reducción de personal en las áreas administrativas de cada una de las agencias, sin reponer el personal, a diferencia del área de créditos que se han sustituido por nuevos asesores cuando existe una plaza vacante, la empresa ha incrementado un 25% el número de sus agencias en el año 2009, su personal ha aumentado del 2007 al 2008 un 54% y un 3% en el 2009. su cartera en el 2008 incremento un 20%, en el 2009 ha mostrado un decremento, al primer trimestre del 15%, al segundo trimestre llegó al 17% y al mes de septiembre llegó a 26%, el índice de rotación de personal a finales del año 2008 era del 10% en promedio, al primer trimestre del año 2009 un 14%, a finales del segundo trimestre llegó al 21.5% al mes de septiembre registro un 34% de rotación de personal.

5.2 Recomendaciones:

1. La relación directa que existe en la rotación de personal y la baja de cartera de créditos ha ocasionado mayores gastos y bajo rendimiento en el Margen Neto Operativo. La institución tiene la capacidad para generar otras fuentes de ingresos, aprovechar su capacidad instalada, para minimizar una dependencia directa de la cartera crediticia, con ello reduciría el riesgo de pérdida monetaria por los bajos ingresos, así mismo reduciría el efecto económico que ha tenido a nivel institucional la rotación de personal.
2. Para contrarrestar la rotación de personal, por despido de la institución por bajo rendimiento, se encuentra la necesidad de realizar modificaciones a los sistemas de compensaciones económicas, evaluando una reestructuración en los mismos para obtener una reacción positiva y motivadora hacia el personal y contrarrestar los efectos secundarios que ha tenido una alta rotación de personal para la empresa.
3. Durante los últimos tres años la institución ha realizado una fuerte inversión en apertura y remodelación de agencias, es recomendable que para el año 2010 se cambie la estrategia de trabajo, minimizando la expansión de mercado por medio de apertura de nuevas agencias, por una estrategia de aprovechamiento de la capacidad instalada actual, buscando una mayor productividad y explotando los mercados donde actualmente se tienen agencias, con ello podrá reducir gastos en aperturas y remodelaciones, teniendo un enfoque claro en un lineamiento de metas por agencia de forma mensual o semanal, que permitan ver resultados a corto y mediano plazo.

5.3 Referencias Bibliográficas

1. De León, Ariel (2009) Guía Metodológica del curso Práctica Empresarial Dirigida Edición Única, Guatemala
2. Universidad Panamericana de Guatemala, (2008) Manual de estilo para trabajos de tesis y PED, edición única, Guatemala
3. Pearson, Dessler Gary, (2001) "Administración de Personal" México D.F., MEXICO- 8ª Ed.
4. Bohlander - Sherman (2004) Administración De Recursos Humanos. Editorial: Thomson
5. Dias Coelho, F. (2004). "Finanzas Solidarias" (2004). *La otra economía*. OSDE-UNGS.
6. Buenos Aires, Editorial Altamira.
7. Koontz, Harold, Wihrich, Heinz, (2004) Administración. Una perspectiva global, 12ª. Ed. Editorial McGraw-Hill
8. Robbins, S. (2002) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Hispanoamericana México.
9. Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia
10. Memoria Anual de labores FAC, años 2005, 2006, 2007 y 2008
11. Indicadores financieros de desempeño en instituciones de microfinanzas, REDIMIF 2007
12. Enciclopedia en línea, Wikipedia, disponible en <http://es.wikipedia.org/>

5.4 Anexos

Encuesta para establecer el Efecto en la cartera crediticia de Fundación para la Asistencia Comunitaria por la rotación de personal. Dirigida a Asesores de crédito

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere es la adecuada a su criterio a la pregunta que se plantea. La información que usted proporcione es confidencial, por lo cual agradecemos su sinceridad.

1. ¿Cuenta con todas las herramientas y conocimiento para ejecutar su trabajo diariamente?

Si No

2. ¿Tiene libertad para elaborar su planificación y metodología de trabajo?

Si No Porque _____

3. ¿Considera que la empresa cubre todos sus gastos de movilización?

Si No ¿Porque? _____

4. ¿Mantiene buena relación con sus compañeros y jefe inmediato?

Si No Con algunos

5. ¿Cómo valora la institución como un lugar para trabajar?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

6. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Si No Porque _____

7. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

Si No Talvez Porque: _____

8. ¿Cree que dentro de la organización se presentan oportunidades para ascensos?

Si No Están arreglados Son a conveniencia del jefe inmediato

9. ¿Si hubiera una vacante, recomendaría a sus amigos a que vinieran a trabajar a la institución?

Si No Talvez Porque: _____

10. ¿Qué cambiaría usted en la empresa, con el fin de evitar que se retiren personas?

Encuesta para establecer el Efecto en la cartera crediticia de Fundación para la Asistencia Comunitaria por la rotación de personal. Dirigida a RRHH, Control Interno y Gerencia de Negocios

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere correcta a la situación actual de la institución. La información que usted proporcione es confidencial, por lo cual agradecemos su sinceridad.

1. ¿Existen manuales de puestos dentro de la organización?
Si No
2. ¿Es informado el personal sobre las atribuciones de su puesto de trabajo desde el momento de la contratación?
Si No
3. ¿Distribuye las nuevas políticas o actualizaciones a procedimientos cuando tienen cambios?
Si No
4. ¿Todos los aspirantes a plazas realizan las pruebas establecidas en el proceso de selección?
Si No
5. ¿Existe oferta de empleo para el área de créditos?
Si No Muy poca
6. ¿Cuentan con un plan de carrera para los puestos de trabajo?
Si No
7. ¿Se fomenta el trabajo en equipo y los valores de la institución?
Si No De que forma _____
8. ¿La capacitación al puesto de trabajo es impartida por el jefe inmediato del colaborador o por alguno de sus nuevos compañeros de trabajo?
Jefe Inmediato Compañero
9. ¿Se tiene la política de ajuste salarial o aumento?
Si No
10. ¿Considera que el personal se encuentra satisfecho con la empresa?
Si No Porque: _____

11. ¿Por qué considera que el índice de rotación es alto en el área de créditos?

Personal insatisfecho

Falta de experiencia

Las metas son muy altas

Desmotivación del personal

Competencia ofrece mayor salario

12. ¿Se tiene contemplado alguna estrategia o plan para minimizar la rotación de personal?

Si

No

Cual _____