

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Rotación de personal en las agencias de
una institución bancaria de la ciudad capital de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Carlos Eduardo España Muñoz

Antigua Guatemala, julio de 2015

**Rotación de personal en las agencias de
una institución bancaria de la ciudad capital de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Carlos Eduardo España Muñoz

Lic. Sergio Montufar (**Tutor**)

M.sc. Dora Urrutia de Morales (**Revisora**)

Antigua Guatemala, julio de 2015

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

Lic. Roberto Oviedo

Coordinador

**Terna Examinadora que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Lic. Hans Vides

Examinador

Lic. Ingrid de Núñez

Examinadora

Lic. María Caná

Examinadora

Lic. Sergio Montufar

Tutor

M.sc. Dora Urrutia de Morales

Revisora



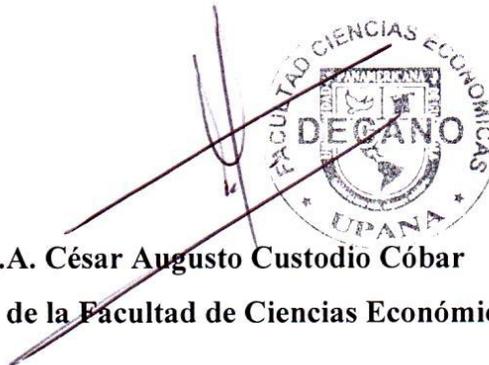
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0137-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE JUNIO DEL 2015
SEDE ANTIGUA GUATEMALA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Sergio Montúfar Juárez, tutor y Licenciada Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Rotación de personal en las agencias de una institución bancaria de la ciudad capital de Guatemala”, Presentado por él (la) estudiante Carlos Eduardo España Muñoz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1310, de fecha 17 de abril del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



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

Sacatepéquez, 05 de junio 2015

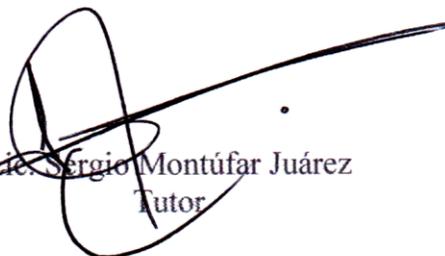
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada **“Rotación de personal en las agencias de una institución bancaria de la ciudad capital de Guatemala.”** realizada por Carlos Eduardo España Muñoz, carné No. 201306862, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Sergio Montúfar Juárez
Tutor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 09 de marzo de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

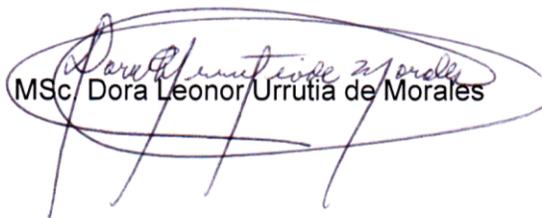
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Rotación de personal en las agencias de una institución bancaria de la ciudad capital de Guatemala”**, Realizado por: **Carlos Eduardo España Muñoz**, carné No. 201306862, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 489.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante España Muñoz, Carlos Eduardo con número de carné 201306862, aprobó con 74 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diecisiete días del mes de abril del año dos mil quince.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. **Vicky Sicajol**
Directora
Registro y Control Académico




EMBA **Adolfo Noguera Bosque**
Secretario General



Marina Fuentes
CC. Archivo.

Dedicatoria

A Dios: Gracias Señor, por todas las bendiciones que me has regalado, por la fuerza de seguir adelante en los momentos que más lo he necesitado, por disfrutar de este pequeño triunfo al lado de las personas que más quiero.

A mis hijos: Luis Pedro y Maria Paula, por ser la motivación que me da las fuerzas y energía para salir adelante y luchar por mis sueños.

A mi esposa: Quien ha sido el soporte importante en mi vida, por las alegrías, tristezas, comprensión y la paciencia que ha tenido durante el trayecto de mi carrera profesional.

A mis padres: Gracias por todo su apoyo, amor, valores y sabiduría transmitida con los años y por estar atentos a mi desarrollo personal y profesional.

A mi abuela: Carmen Arana (Q.E.P.D.), mi segunda madre a quien amo y dedico este triunfo que siempre anhelo para mi vida. Gracias por tu apoyo y amor incondicional.

A mi hermano: Lo quiero y aprecio mucho, y que esto le sirva como ejemplo, de que nunca es tarde si se quieren alcanzar los objetivos que uno se propone en la vida.

A la universidad: Por darme la oportunidad de formarme como un profesional con éxito, a pesar de los obstáculos encontrados en alguna Oportunidad.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo 1	1
Descripción de la empresa	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades principales	2
1.1.2 Visión, misión y valores	2
1.1.3 Objetivos	3
1.1.4. Políticas	3
1.1.5 Organigrama	4
1.1.6 Productos y servicios	5
1.1.7 Mercado	5
1.1.8 Segmento que atiende	6
1.1.9 Factores externos que influyen de carácter significativo, político, legales, económicos, sociales y tecnológicos.	6
1.1.10 Antecedentes (resultado sintético del diagnóstico)	7
1.2 FODA	8
Capítulo 2	9
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 Administración de recursos humanos	9
2.1.2 Rotación de personal	9
2.1.3 Causas de rotación de personal	11
2.1.3.1 Circunstancias externas a la empresa	12
2.1.3.2 Causas debidas a la empresa	13
2.1.3.3 Despidos	13
2.1.4 Costo de rotación de personal	13
2.1.4.1 Costos primarios de rotación de personal	14
2.1.4.2 Costos secundarios de la rotación de personal	16
2.1.4.3 Costo terciario de la rotación de personal	17

2.1.5 Índice de rotación de personal	19
2.1.6 Rotación de personal como variable dependiente	20
2.1.7 Tipo de fluctuación o rotación laboral	21
2.1.8 Entrevista de separación o de salida	22
2.1.9 Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo	24
2.1.10 Cómo combatir la rotación	25
2.1.11 Ventajas y desventajas de rotación de personal	27
Capítulo 3	28
3.1 Planteamiento del problema	28
3.2 Objetivos	29
3.2.1 Objetivo general	29
3.2.2 Objetivos específicos	29
3.3 Alcances	29
3.4 Límites	30
3.5 Metodología aplicada	30
3.5.1 Relación sujeto y objeto de la investigación	30
3.5.2 Instrumentos	33
3.5.3 Procedimiento	33
Capítulo 4	34
4.1 Presentación de resultados	34
4.3 Aspectos evaluados	53
4.3.1 Financieros	53
4.3.2 Administrativo	54
4.3.3 Mercadológico	55
Capítulo 5	57
5.1 Análisis e interpretación de resultados	57
5.2 Propuesta	58
5.2.1 Justificación de la propuesta	58
5.2.2 Objetivo general	59
5.2.3 Contenido de la propuesta	59

5.2.4 Viabilidad de la propuesta	60
5.2.5 Factibilidad económica	61
5.2.6 Costos actuales y costos propuestos	62
5.2.7 Conclusiones de la propuesta	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas	70
Anexos	71

Lista de ilustraciones

Ilustración No. 1 Organigrama institución bancaria	4
Ilustración No. 2 Tiempo que el colaborador tiene de trabajar en la Institución Bancaria	34
Ilustración No. 3 Conocimientos para poder optar a una plaza dentro del banco	36
Ilustración No. 4 Medios por lo que se dan a conocer los asensos dentro del banco	37
Ilustración No. 5 Último incremento salarial	38
Ilustración No. 6 Motivos de la rotación de personal	39
Ilustración No. 7 Consecuencias de la rotación del personal	40
Ilustración No. 8 Evaluación de tiempos de contratación	41
Ilustración No. 9 Evaluación de capacitación interna	42
Ilustración No. 10 Se respetó lo ofrecido al ingresar al banco	43
Ilustración No. 11 Aspectos que no se cumplieron en el proceso de contratación	44
Ilustración No. 12 Estrés dentro del puesto de trabajo	45
Ilustración No. 13 Clima laboral	46
Ilustración No. 14 Apoyo que recibe del jefe inmediato	47
Ilustración No. 15 Cantidad de capacitaciones recibidas	48
Ilustración No. 16 Motivación por bonificación anual	49
Ilustración No. 17 Monto de bonificación para el primer año	50
Ilustración No. 18 Disposición a pagar el seguro	51
Ilustración No. 19 Seguro médico y vida como un beneficio	52

Lista de cuadros

Cuadro No. 1 Foda	8
Cuadro No. 2 Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos	11
Cuadro No. 3 Matriz de las características de la muestra	32
Cuadro No. 4 Tabla de costos de reclutamiento, selección y capacitación por persona	53
Cuadro No. 5 Proyección del ahorro según propuesta	61
Cuadro No. 6 Bono de permanencia proyectado	62
Cuadro No. 7 Incentivo de seguro médico y vida	63
Cuadro No. 8 Proyección de inversión a tres años	64

Resumen

En la presente investigación, se menciona que la red bancaria fue fundada hace 23 años por capital Nicaragüense, luego en Guatemala la institución solo era financiera, pero en el año 2007 procedió a fusionarse con Bancasol consolidándose como banco. Se pudo observar que existe desmotivación y falta de identidad del personal con la organización, existen demasiadas plazas vacantes dentro de sus agencias, esto provoca atraso en sus procesos y a su vez mala atención a los clientes, esto genera mala imagen para la organización. Al evaluar la empresa en la investigación, se pudo confirmar que el personal renuncia del banco por los bajos salarios que es su principal debilidad según los encuestados, lo que ayuda para poder brindar una propuesta a la empresa que pueda trabajar en lo mencionado y dar beneficios a sus colaboradores que motiven a permanecer en la misma.

La institución bancaria donde se realizó la investigación fue fundada en Managua, Nicaragua que a través de su crecimiento y trayectoria se expandió convirtiéndose en un banco regional. Desarrollan operaciones bancarias y ofrece productos financieros por medio de una red de agencias en el territorio guatemalteco, las cuales fueron sujetas de estudio, de forma específica las agencias ubicadas en la ciudad de Guatemala. Se dio a conocer su visión y misión, valores, objetivos generales y políticas, el mercado al cual se enfoca y el segmento de mercado, que muestran el enfoque de la organización con sus clientes y empleados. Se evaluaron los factores externos que pueden influir en su desempeño a corto como a largo plazo hasta que se llegó a diagnosticar el problema dentro de prestigiosa organización.

La teoría que sustenta la investigación, habla acerca del recurso humano, la rotación del personal, el cálculo del índice para validar que existe movimiento de personal dentro de una organización; también de las formas cómo tener a los trabajadores motivados. Se tratan los temas de la fluctuación real y la fluctuación potencial, que sirven como herramientas para comprobar las causas por qué el personal se retira de la organización. Los autores hacen mención cómo tratar el ausentismo dentro de las labores, para cambiar políticas y procesos para mejorar el desarrollo

laboral de los empleados. Además explica cómo trabajar las entrevistas de salida para que las empresas puedan retroalimentarse de toda la información que les pueda servir para su mejora continua.

En la actualidad el banco atraviesa por un problema interno de rotación de personal, es la fluctuación del personal dentro de la empresa. Aquí es donde se dejan establecidos los objetivos generales y específicos del problema que se determinó de acuerdo al diagnóstico realizado a la organización, para buscar las propuestas adecuadas para la institución.

Se da a conocer los límites que se tuvieron con la empresa debido a que hay información sensible que no está dispuesta a proporcionar y los alcances que se buscan con la investigación para determinar los factores que afectan en la rotación de personal y poder minimizar el índice de movimiento de trabajadores. En este capítulo también se habla de la metodología de trabajo, donde se trabaja con una muestra segmentándola por puestos de trabajo, género y edad. Los procedimientos y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo cada proceso de la misma y como se calculó la muestra para determinar la cantidad de personas a encuestar.

En la presentación de resultados, las respuestas a cada una de las preguntas realizadas a los 98 empleados, el análisis de los resultados estadísticos de forma porcentual y absoluta. Se habla de los altos costos para la institución dentro del proceso de reclutación, inducción y capacitación de personal para cubrir las plazas vacantes; según los datos financieros analizados, la institución bancaria incurre en costos de Q. 628,556.00 al año, según lo muestran los datos del año 2014 proporcionado por el departamento de recursos humanos (ver cuadro No.4, página 52), por lo que según esa información, el costo de contratar a una persona para la institución bancaria es de Q. 4,364.97 sin importar la plaza que se desea cubrir, solo por el proceso de reclutamiento y selección por persona. Se refiere a temas administrativos, donde se muestra que la empresa tiene 20% de rotación del personal. Además es necesario que puedan trabajar en campañas mercadológicas para poder crear una identidad al trabajador con el banco, y busque fidelizar al mismo.

La propuesta consiste en otorgar un bono por cada año de permanencia cumplida del trabajador, se le brindará una bonificación que se hará efectiva en la última quincena del mes de diciembre. Este bono de estabilidad laboral no incrementa el pasivo laboral de los colaboradores debido a que es aplicado como un beneficio extra de todas las prestaciones de ley. Además de otorgarle el beneficio de no cobrarle el seguro médico y vida de forma mensual. Se busca por medio de estos beneficios la estabilidad e identificación del colaborador con la institución.

La propuesta se puede trabajar debido a que el financiamiento de la misma podrá obtenerse de la reducción de costos y pérdida de recursos que el banco en la actualidad tiene al realizar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

La organización cuenta con el capital para financiar la propuesta presentada, solo debe ser evaluada y puesta en análisis por la junta directiva de la institución para ser aprobada y se realice la inversión para otorgar el bono propuesto, así mismo se debe tomar como base para evaluar la factibilidad económica del proyecto, el ahorro que tendrá la empresa al momento de dejar de invertir en contratación de personal con mucha frecuencia debido a la rotación.

La propuesta se confirmó con el personal que considera que una bonificación anual por permanencia en la organización sería motivante para continuar en la institución, el cual iniciaría en un monto de Q.500.00 para el primer año. Así mismo indicaron que el seguro médico y de vida, otorgado de manera gratuito por parte de la empresa sería un buen beneficio que motivaría al personal a permanecer en el banco.

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben buscar la eficacia en su funcionamiento, derivado a la alta competencia organizacional y la búsqueda de la mejora continua y maximización de recursos, es importante que el recurso humano esté preparado para prestar buen servicio, ligado a un alto rendimiento y productividad.

El objetivo principal de la presente investigación, es evaluar la rotación del personal de una institución bancaria, en las agencias de la ciudad capital; para determinar si en la empresa existe un equilibrio dinámico de entradas y salidas de personal capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Así mismo identificar estrategias efectivas para reducirla, que exista mayor identificación de parte de los empleados con la organización y lograr de ese modo un equipo de trabajo comprometido que sea capaz de alcanzar un rendimiento satisfactorio

Se abordó la investigación luego de considerar que en el país existen pocos estudios relacionados con el tema de rotación de personal en las instituciones bancarias, es éste de gran importancia, debido a que permite conocer la situación actual de la misma y determinar como la rotación afecta la productividad y los costos incurridos, que muchas veces pasan desapercibidos por la organización.

Una de las principales causas de la rotación en la institución es la compensación económica que los colaboradores reciben por su fuerza de trabajo, se debe realizar un análisis de los beneficios y la escala salarial que tienen dentro de la institución, como las funciones de cada puesto de trabajo para que el empleado reciba una remuneración adecuada, se debe tomar en cuenta los aspectos que se consideran necesarios, tales como: nivel de inflación y devaluación de la moneda, salarios que ofrece el mercado laboral, escolaridad, antigüedad, desempeño y responsabilidades inherentes al puesto; de acuerdo a la capacidad financiera de la institución.

Capítulo 1

Descripción de la empresa

1.1 Antecedentes

Fundada hace 23 años por un emprendedor nicaragüense en Managua, Nicaragua; se desarrolla un banco innovador denominado Banco de la Producción, S.A. (BANPRO) en el año 1991. Logra una trayectoria de consolidación, respaldo y crecimiento financiero sostenido, propone una oferta de servicios locales, es manejada con conceptos integrales regionales. Alcanza un crecimiento de ocho (8) instituciones localizadas en América Central, América del Sur y el Caribe. Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Ecuador y República Dominicana; generó activos que exceden los USD 2,500 millones. Su enfoque es un sistema interactivo con el cliente que busca convertir sus ideas en soluciones que generen valor agregado.

La red bancaria, toma iniciativas y proporciona soluciones prácticas a las necesidades del mercado, está integrada por instituciones financieras las cuales son administradas por un equipo de ejecutivos calificados con una amplia experiencia bancaria. El grupo es experto en soluciones de administración de manejos de fondos y préstamos. Al destacarse en dichos rubros, proporciona un valor agregado, supera de forma consistente las expectativas de empresas locales, regionales y multinacionales.

Desde la fundación, la red bancaria ha experimentado un crecimiento sostenido en diferentes países donde operan, convirtiéndose en una de las redes financieras más importantes de la región. Con soluciones innovadoras, que brinda excelencia en el servicio, que trabaja con integridad y transparencia, proyecta confianza, seguridad y tranquilidad socio económica. En Guatemala Bancasol y Promerica se fusionan en el año 2007 y ahora parte de la red bancaria regional.

1.1.1 Actividades principales

Las actividades principales de la entidad bancaria son brindar productos financieros de tasas pasivas y activas. Las tasas pasivas que ofrece el banco a sus clientes son: Cuentas de Ahorro, Cuentas Monetarias, Certificados de Plazo Fijo, Tarjetas de Crédito. En las tasas activas el banco ofrece a sus clientes: Créditos Empresariales, Créditos Hipotecarios, Microcréditos y Créditos de Consumo.

1.1.2 Visión, misión y valores

Misión

Somos una institución regional de soluciones financieras que busca superar las expectativas de nuestro clientes a través de un equipo comprometido con la excelencia en el servicio y el respaldo de accionistas visionarios que creen el bienestar económico y el desarrollo de la región.

Visión

Ser la institución financiera líder que se distinga por la excelencia en el servicio personalizado, brindando soluciones confiables y dinámicas a sus clientes.

Valores

- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Excelencia
- Lealtad
- Prudencia

1.1.3 Objetivos

General

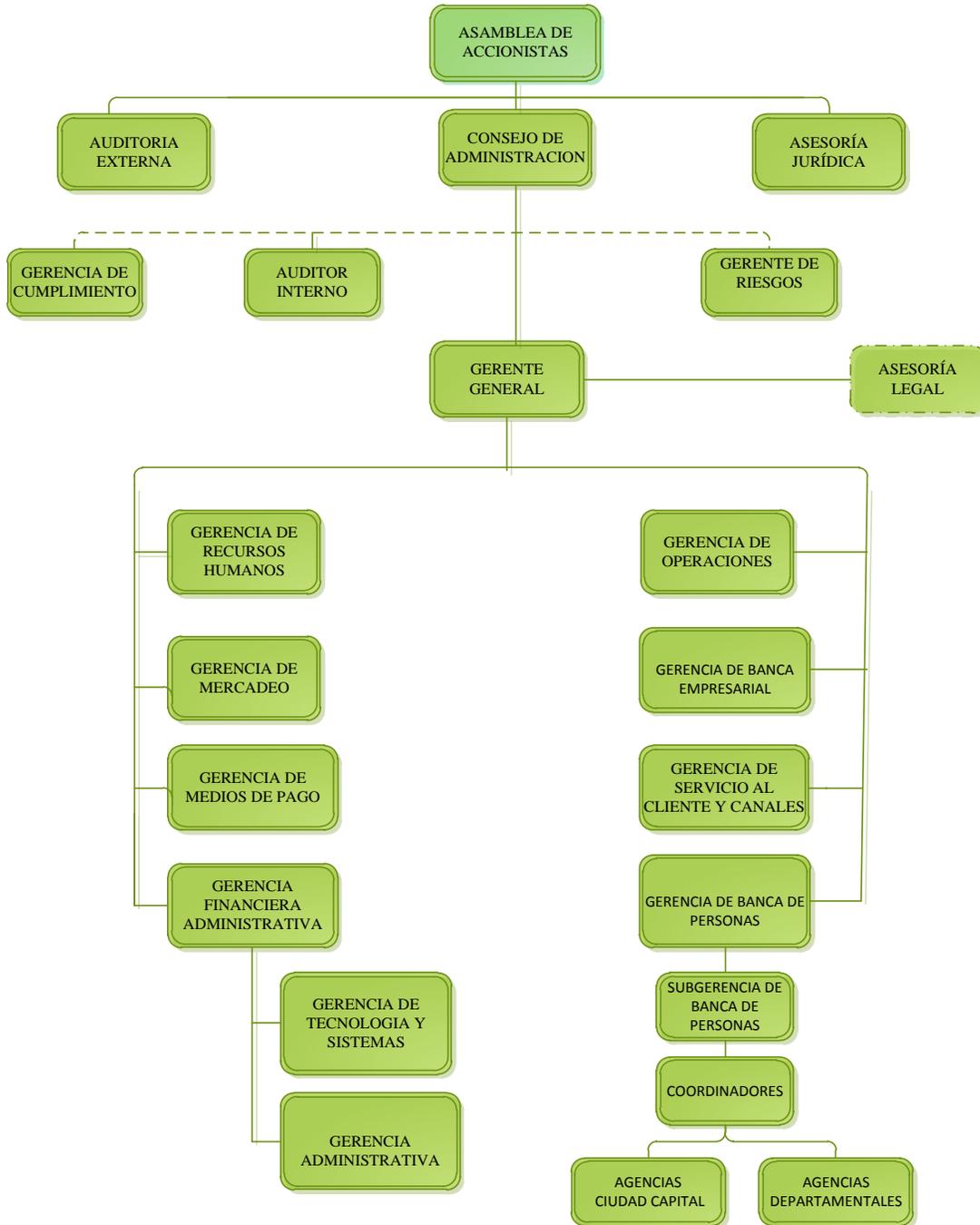
- Ser un banco pionero en la innovación tecnológica, que brinde un servicio eficiente para su cuentahabientes, que genere un crecimiento sólido de activos dentro de la red bancaria, posicionándose como el número uno de la región.

1.1.4. Políticas

- Todos los colaboradores excepto Subgerentes y Gerentes de departamentos deben presentarse con el uniforme institucional.
- Cada colaborador debe comportarse de acuerdo a los valores institucionales que se promueven dentro del banco.
- Si un colaborador renuncia a sus labores no puede reingresar al banco sino cumple con los siguientes requisitos:
 - Haber cumplido seis meses de haber salido del banco.
 - Que su comportamiento y desarrollo laboral haya sido bueno.
 - Que lo recomiende quien fue su jefe inmediato dentro de la institución.
- Si no se cumplen con los tres requisitos anteriores no podrán reingresar al banco.
- Agilidad y seguridad en las operaciones.
- Compromiso con brindar un servicio de calidad.
- Todo colaborador que renuncia de su puesto de trabajo no tiene derecho a la indemnización universal.

1.1.5 Organigrama

Ilustración No. 1
Organigrama Institución Bancaria



Fuente: institución bancaria, noviembre 2014.

1.1.6 Productos y servicios

Banca de Personas:

- Cuentas de Ahorro Libre
- Cuentas de Ahorro Corriente
- Cuenta Máximo Ahorro
- Cuenta Cheques Q / \$
- Certificado Deposito Plazo Fijo
- Tarjetas de Crédito
- Préstamos Fiduciarios
- Préstamos Hipotecarios
- Préstamos Back to Back

Banca Empresas y PYME

- Préstamos Hipotecarios
- Préstamos Fiduciarios
- Líneas de Créditos
- Crédito de Abasto
- E-Factoring

Internacional

- Transferencias al Exterior
- Fideicomiso

1.1.7 Mercado

La Institución bancaria se encuentra dentro del mercado de capitales, debido a que brinda servicios financieros como compra y venta de divisas, cuentas monetarias y de ahorro, préstamos

individuales e hipotecarios, con esto logra abarcar todo tipo de segmento del mercado y ser oferentes de productos financieros y sus clientes los compradores.

1.1.8 Segmento que atiende

Por ser una entidad bancaria, la organización trabaja con todo tipo de segmento de mercado, debido a que tiene productos bancarios para todas las edades y estatus social. Encargándose de poder brindar un servicio general a todos los guatemaltecos.

1.1.9 Factores externos que influyen de carácter significativo, político, legales, económicos, sociales y tecnológicos.

Político: en la actualidad existen diferencias entre el gobierno y el sector privado a causa de decisiones tomadas en la aprobación del presupuesto general de la nación y el destino que tendrán los fondos que lo conforman. Lo cual crea inestabilidad para las empresas debido a que las inversiones se contraen lo cual impacta en la cartera crediticia de una institución bancaria.

Legales: la institución bancaria puede ser beneficiada o afectada por la generación de nuevas leyes promulgadas por el gobierno central. La junta monetaria es quien se encarga de evaluar las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos para la regulación de las entidades bancarias en nuestro país. Su función principal es buscar la liquidez y solvencia del sistema bancario de la nación. En este caso, si generarán una ley para eliminar el secreto bancario, este pudiera afectar a los bancos con la salida de capitales de empresas nacionales e internacionales. Además los bancos son afectados de forma legal en cambios de política monetaria, fiscal y económica que entran desde un marco legal de país.

Económicos: la política monetaria de un país puede afectar las decisiones de emisión de dinero por medio del Banco de Guatemala, puede generar inflación o aumento en las tasas de interés del

país. Se puede impactar la economía de un país de acuerdo a como se integra el gasto público lo cual puede afectar la actividad productiva de las empresas. La política económica debe buscar un equilibrio entre la política cambiaria, monetaria y crediticia debido a que una institución bancaria depende de un escenario estable para realizar sus operaciones de captación de cuentas a la vista, compra y venta de divisas y el colocar créditos.

Sociales: protestas en las carreteras donde paralizan la economía de un país, eso dificulta la recepción de pagos, ingreso de efectivo para ahorro o inversión de clientes, provoca pérdidas para la institución bancaria.

1.1.10 Antecedentes (resultado sintético del diagnóstico)

La empresa realizó cambios a finales del año 2012 en su sistema de cálculo de comisiones lo que vino a generar descontento e inconformidad en los trabajadores que están dentro de las agencias, esto da origen a uno de los motivos fuertes que inició la rotación. Se pudo observar que existe desmotivación y falta de identidad del personal con la organización. Existen demasiadas plazas vacantes dentro de sus agencias, provoca atraso en los procesos y a la vez mala atención a los clientes, esto genera mala imagen para el banco.

1.2 FODA

Cuadro No. 1

Análisis de institución bancaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un banco con capital humano joven. • Es un banco regional. • Institución conocida a nivel banca guatemalteca por brindar un excelente servicio al cliente. • Amplios horarios de atención, incluye días festivos. • Diseño de agencias nuevo e innovador, lo cual hace placentera la visita de clientes. • Personal profesional y entusiasta. • Banco innovador en tecnología de sus sistemas internos. • Servicio de cobros personalizado de puerta a puerta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal dentro de las agencias. • Carencia de un plan de carrera laboral. • Salarios bases no competitivos para los receptores. • Distribución de agencias en ciertos sectores del país, por lo que carece de cobertura en lugares estratégicos o de importancia. • Falta de control del proceso interno de traslado de documentos. • Falta de publicidad en medios masivos para dar a conocer el banco. • Las agencias no cuentan con amplios parqueos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de aperturar nuevas agencias en lugares estratégicos. • Creación de un programa que permita ampliar la carrera laboral de los colaboradores dentro de la institución. • Desarrollar un plan que permita trabajar con mayor publicidad en medios masivos. Trabajar con medios masivos que generen mayor audiencia para dar a conocer los productos y servicios del banco. • Elaboración de una escala salarial que sea de beneficio para sus colaboradores. • Rediseño de los procesos que mejoren el control de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de políticas en el sistema bancario que bajen la captación de clientes. • Que Guatemala sea considerado un paraíso fiscal en el reporte de las instituciones en contra del lavado de dinero. • Problemas políticos y económicos que generen inestabilidad en la red bancaria. • Desastres naturales que provoquen la desinversión de capitales. • Recesiones económicas de países desarrollados.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 Administración de recursos humanos

Bohlander, Snell y Sherman (2013), las organizaciones exitosas son particulares y aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos.

2.1.2 Rotación de personal

De acuerdo a Chiavenato, I. (2007), la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, otros. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización.

La organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de los procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, otros.

Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y las existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y producir resultados.

Morán, M. (2010), explica en su tesis estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos: “El término 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. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.”

Al analizar lo expuesto, es interesante ver como los intereses, capacidades y oportunidades del empleado condicionan de un modo definido su reacción delante su entorno laboral, es por ello que los gerentes o supervisores, deben conocer todos aquellos factores que inciden en la conducta de los trabajadores. Aunque es una tarea complicada, deben estar conscientes que de ello depende gran parte el grado de rotación de personal existente en las empresas.

Cuadro No. 2

Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos

Oferta 	Elevada oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos Poca interacción entre MT (mercado de trabajo) y MRH (mercado de recursos humanos) Pleno empleo	Elevada oferta de empleos Elevada oferta de recursos humanos Intensa interacción entre MT y MRH Desarrollo económico y Absorción de personal
	Baja oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos Mínima interacción entre MT y MRH Recesión económica	Baja oferta de empleos Elevada oferta de recursos humanos Poca interacción entre MT y MRH Recesión y desempleo
	Demanda ←————→ Oferta Mercado de RH	

Fuente: Chiavenato (2007:136) Administración de Recursos Humanos. (8ª. Ed). Colombia: Mc-Graw Hill.

2.1.3 Causas de rotación de personal:

El autor Reyes, A. (2005), plantea una serie de causas por la que se produce la rotación de personal. Las cuales se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador, podemos señalar:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

2.1.3.1 Circunstancias externas a la empresa:

Según Ramírez, M. (2014), indica las circunstancias externas a la empresa:

Por muerte. Al morir un trabajador, hay que sustituirlo por otro.

Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir en sus labores, debe ser substituido por otro.

Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Por renuncia del trabajador. Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que señalaremos adelante, las verdaderas causas de renuncia.

Por razones personales o familiares: muchas veces no puede señalarse una causa de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

Por inestabilidad natural: existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que necesitan cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho de forma anterior, causaran gastos innecesarios a la empresa.

Lo más importante en la rotación de personal es llevar índices para toda empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

2.1.3.2 Causas debidas a la empresa:

Según Ramírez, M. (2014), indica las circunstancias debidas a la empresa:

Por despido: cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que substituirlo.

Por mala selección y acomodación: cuando la selección del personal se ha hecho de forma inadecuada, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevaran a la rotación.

2.1.3.3 Despidos:

Para Chiavenato, I. (2007), los despidos son movimientos de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

Despido por iniciativa del empleado o renuncia: el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.

Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento, reestructuración, recorte de persona, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera.

2.1.4 Costo de rotación de personal:

Morán, M. (2010), en una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, perder recurso humano

calificado y continuar con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparado al mercado laboral, muchas veces es más costoso una elevada rotación de personal que mantener una política salarial restrictiva. Por lo tanto, se hace necesario evaluar la alternativa menos costosa para la empresa.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios, secundarios y terciarios.

2.1.4.1 Costos primarios de rotación de personal

Se relacionan de forma directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

a. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y de procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento, pagos, etc.)
- Gastos de publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salarios del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b. Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

c. Costos de ingreso

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización - reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc.-, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

d. Costo de desvinculación

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, confirmaciones ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremios, etc.), prorrateados por el número trabajadores desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.).

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desviación. El costo de admisión per-cápita se calcula al sumar los ítems 1, 2 y 3, correspondientes a cierto período, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese período.

El costo de retiro per-cápita se calcula al sumar los datos del ítem 4 correspondiente a cierto período, y se divide el resultado entre el número de trabajadores desvinculados (por su propia decisión o por la de la organización).

Son cuantitativos, los costos primarios de rotación de personal se calculan con facilidad, pues basta un sistema de tabulación con los correspondientes datos.

2.1.4.2 Costos secundarios de la rotación de personal

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador. Estos refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

a. Efectos en la producción

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- Producción inferior, por lo menos durante el período de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b. Efectos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

c. Costo extra laboral

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
 - Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.
- d. Costo extra operacional
- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
 - Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
 - Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
 - Aumento de accidentes y en consecuencia de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el período de ambientación inicial de los recién admitidos.
 - Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad, causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino que también en la comunidad y el individuo.

2.1.4.3 Costo terciario de la rotación de personal

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos. Los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

a. Costo inversión extra

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación y entrenamiento).
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados, cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

b. Pérdidas en los negocios

- Se refleja en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en el período de ambientación.

A mediano y a largo plazo la rotación de personal causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado laboral y a la economía, pero de forma principal, al empleado como individuo, o en sociedad, en relación con su familia.

De acuerdo con la opinión de Werther, W. y Davis, K. (1991), los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. “En conjunto, los costos de rotación de personal pueden significar nada menos que la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores.

Cada vez más, las organizaciones advierten la importancia que han adquirido las inversiones en recursos humanos”.

2.1.5 Índice de rotación de personal

Morán, M. (2010), el cálculo del 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 período.

Para Chiavenato, I. (2007), el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese período la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

Al analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

Al momento de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.

En este caso el índice de rotación de personal cubre solo las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

2.1.6 Rotación de personal como variable dependiente

Indica Chiavenato, I. (2007), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos se pueden citar: situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Según Robbins, S. (2013), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento.

Según Moran, M. (2010), la rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar de forma adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, se sustituye a aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

2.1.7 Tipo de fluctuación o rotación laboral

Para Chiavenato, I (2007), la fluctuación laboral se divide en dos tipos que son: la fluctuación real y la fluctuación potencial, sirve como herramienta para comprobar las causas de por qué el personal se retira de la organización.

Fluctuación real: puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización.

Fluctuación potencial: presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y al conocer los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización, en la mayoría de los casos constituye los más capaces y calificados.

2.1.8 Entrevista de separación o de salida

Para Chiavenato, I. (2007), la entrevista de separación constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la política de recurso humano practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican sin distinción a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización.

El presente estudio apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

De manera general, la entrevista de separación trata de verificar los aspectos siguientes:

- Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.

- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
- Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas.

La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la entrevista de separación se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área / departamento/ división o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.

La informa obtenida por medio de la entrevista de separación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la política de recurso humano practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la rotación de personal.

En cuanto al absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

2.1.9 Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo

Indica Chiavenato, I. (2007), Que la rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas.

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o se descuentan los días perdidos o de ausencia o incluso se sanciona a los que faltan.

Sin embargo, la causa del problema continúa. La tendencia actual es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y no los efectos. De esta manera se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras.

Para reducir el absentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes chequeadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso, reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa (home office) conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

2.1.10 Cómo combatir la rotación

Dice Lozano A. (2014), una de las situaciones al que las empresas se enfrentan en la actualidad es la alta rotación de personal, esto es un foco rojo para las empresas, quiere decir que algo no anda del todo bien.

En mi experiencia, puedo decir que existen varios factores que pueden causar que los colaboradores decidan retirarse de la empresa: falta de crecimiento, ambiente laboral, sueldo no competitivo, etc.

En ocasiones es la empresa la que decide prescindir de los servicios profesionales de sus empleados pero ¿Qué se puede hacer para evitarla?

- Apoyar a que los empleados:

Para que cuenten con crecimiento laboral dentro de la empresa, esto se puede hacer de diferentes maneras, ya sea ofreciéndoles cursos, actualizaciones dentro de su área, actividades que sean nuevos retos para ellos, plan de carrera, oportunidad de competir por otros puestos cuando se abra alguna vacante que pueda ser afín a su cargo actual, etc.

En ocasiones las empresas, sobre todo las pequeñas, no cuentan con los recursos económicos para ofrecer este tipo de beneficio a sus empleados pero es cuestión de voluntad el hacerlo pues los mismos integrantes del equipo pueden planear una capacitación o curso para los demás miembros, lo importante es compartir conocimientos y que todos salgan beneficiados de esta experiencia.

- Reforzar la cultura del trabajo en equipo:

Ya que en ocasiones se ve como enemigos a compañeros de otras áreas, lo que ocasiona relaciones interpersonales poco favorables dentro del ámbito laboral, pues se pierden de vista los objetivos que se tienen en común al formar parte de la empresa y la conciencia de “lo que yo hago repercute a otras puestos o áreas y viceversa”.

- Realizar pequeñas reuniones:

Para convivir y fomentar la comunicación en todas direcciones con las cuales, crearás un ambiente cordial y ameno para todos los colaboradores y esto es un punto de gran relevancia, pues trabajar en un ambiente en armonía es vital para mantener, e incluso incrementar, la productividad de los empleados.

- Realizar evaluaciones de clima laboral:

Ya que esto le da un panorama general a los directivos del medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Además de que el clima laboral influye de forma directa en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

- Ser flexible:

En la actualidad las personas buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal lo que, en ocasiones, se hace imposible debido a los extensos horarios que se requiere al personal en las empresas o la poca flexibilidad en cuanto a permisos para atender la vida que se tiene fuera de las oficinas, negocios, tiendas, etc. y que al final no se puede adecuar al horario que se tiene en el trabajo, lo que hace que la gente se sienta insatisfecha en este ámbito y repercuta en su desempeño laboral.

No es necesario que cambies todas las políticas recuerda la premisa de “pequeñas acciones generan grandes cambios”.

- Motivar y reconocer los logros de los colaboradores.

Para algunos empleados es importante que sus superiores reconozcan y valoren las aportaciones que ellos hacen por la empresa y como eso repercute de manera favorable a la misma.

- Seleccionar de forma adecuada al personal:

Para esto sólo hay una firme solución, actúa diferente. Es importante reconocer si el perfil que buscamos no es el adecuado y corregir esto de forma inmediata, las mejores empresas son las que deciden cambiar sus prácticas después de encontrar un error.

2.1.11 Ventajas y desventajas de rotación de personal

Según García C. (2014), tener entradas y salidas constantes de personal en de una organización origina una serie de ventajas y desventajas.

A continuación se mencionan las ventajas que puede llegar a tener la rotación de personal

- Los derechos de antigüedad serán menores al calcular finiquitos en caso de retiros.
- El personal de nuevo ingreso puede ser acreedor a un sueldo menor al que perciben el resto de sus compañeros.
- Existen puestos que requieren de personas joven para desempeñar una mejor función.

Las desventajas que tiene la rotación de personal en una organización:

- Se presenta menor eficiencia durante el periodo de adaptación.
- El personal de nuevo ingreso durante su capacitación provoca más errores de los comunes en la producción, esto aumenta el costo de producción.
- El reclutamiento selección, contratación y entrenamiento representan costos para la empresa.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la mano de obra se capacita de forma técnica y profesional de manera continua, para obtener un mejor nivel de prestaciones y promoción laboral; las personas buscan mejorar y ser competitivas, para acceder al desarrollo y reconocimiento que los haga sobresalir en el ámbito empresarial.

Los expertos en administración de personal concluyen que un alto índice de rotación de los colaboradores, desaprovecha los recursos de tiempo y dinero, porque se invierten ambos en la separación de los empleados que se retiran de la empresa, en la selección y contratación; y por último en la capacitación para que el nuevo empleado alcance el nivel de productividad que el anterior. En el análisis preliminar se evidenció rotación de personal en las agencias de la institución bancaria que afecta las operaciones de la empresa y provoca deficiencias en el servicio y en la productividad. En la institución financiera se debe analizar a detalle los altos índices de rotación en cada una de sus áreas específicas para evitar el desperdicio de los recursos que esta representa. Además existen costos que son efecto de la rotación de personal, lo cual influye en baja productividad dentro de las agencias que son afectadas por este acontecimiento.

Los procesos inconclusos o mal ejecutados, por la falta de personal o alta rotación, como la desmotivación que provoca el clima empresarial incierto; dan como resultado las bajas en productividad y rentabilidad de la empresa.

Es necesario analizar a detalle los factores que influyen en la rotación de personal, para poder establecer los niveles aceptables. Aún la institución no tiene establecido el procedimiento para medirlo.

3.2 Objetivos

Con fundamento en la formulación y sistematización del problema, los objetivos que orientaron la investigación fueron:

3.2.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los factores que inciden en los índices de rotación de personal en las agencias de la ciudad capital en una Institución Bancaria.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer los factores que determinan la rotación de personal, en opinión de los empleados de la Institución Bancaria y la incidencia en la motivación de los colaboradores de acuerdo a las prestaciones percibidas.
- Desarrollar una propuesta que logre fidelizar a los colaboradores y permita mantener un nivel sano de índice de rotación de personal.
- Evaluar los costos que representa la rotación de personal para la institución financiera.

3.3 Alcances

Se espera plantear propuesta que en su implementación permita minimizar el índice actual de rotación y lograr la identidad entre los empleados y organización. La investigación se realizó en la sede central de la Institución Bancaria ubicada en la Av. Reforma 9-55 Zona 10 donde se ubica el departamento de Recursos Humanos, quien brindará toda la información respecto a esta investigación y las agencias de la ciudad capital.

El proyecto final se realizó de mayo a diciembre de 2014.

La Institución Bancaria en la cual se realizó el estudio, proporcionó las fuentes de información y documentación, para alcanzar los objetivos necesarios. Así mismo, ha sido positiva la colaboración del personal de recursos humanos y agencias de requerir cualquier información en relación al puesto de trabajo que desempeñan dentro de la empresa.

3.4 Límites

Se tiene la limitante de usar el nombre de la Institución Bancaria por prestigio y confidencialidad de la misma y la información acerca de políticas, objetivos generales y específicos que son considerados información interna para uso del banco y sus colaboradores.

Así mismo se tuvo la limitación para poder adjuntar como anexo a esta investigación la cotización del seguro colectivo que la empresa tiene pactado para ofrecerle a los colaboradores, esto con el fin de respaldar la propuesta. Debido a que es un documento contable y legal que la empresa maneja de forma interna y en convenio con la empresa aseguradora.

3.5 Metodología aplicada

3.5.1 Relación sujeto y objeto de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron el personal de agencias de la ciudad capital distribuida en Gerente de Agencia, Subgerentes de Agencia y Ejecutivos Multifuncionales. Los cuales se detallan en el cuadro No.3 (página 32).

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N O^2 Z^2}{(N-1) e^2 + O^2 Z^2}$$

$$N = 150$$

$$O = 5\% (0.05)$$

$$Z = 95\% (1.96)$$

$$e = 3\% (0.03)$$

$$n = \frac{(150) * (0.05)^2 * (1.96)^2}{(150-1) * (0.03)^2 + (0.05)^2 * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(150) * (0.0025) * (3.8416)}{(149) * (0.0009) + (0.0025) * (3.8416)}$$

$$n = \frac{(37.50) * (3.8416)}{(0.1341) + (0.009604)}$$

$$n = \frac{33.84}{0.143704}$$

$$n = 94$$

El cálculo de la muestra se realizó al tomar en cuenta el total de la población de 150 empleados que se encuentran dentro de las agencias a nivel nacional, con una desviación de un 5% y un nivel de confianza de 95%, se calcula con un error estimado de 3%. Da como resultado una muestra de 94 colaboradores de los cuales se procedió a encuestar un total de 98 trabajadores de la ciudad capital.

Cuadro No. 3
Matriz de las características de la muestra

Agencia	Gerentes		Subgerentes		Multifuncionales		Total
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Oakland	0	1	2	0	1	1	
Miraflores	1	0	2	0	5	6	
R10	1	0	2	0	4	5	
Zona 9	0	1	2	1	3	5	
OD CESA	0	1	2	0	3	1	
OD Majadas	1	0	2	0	4	1	
Futeca	1	0	0	1	3	0	
Atanasio	0	0	0	1	1	3	
RV. Reloj de Flores	0	0	1	1	0	0	
RV. Roosevelt	0	0	2	0	0	0	
RV. Eskala Roosevelt	0	0	2	0	0	0	
RV. Peri Roosevelt	0	0	2	0	0	0	
RV. San Cristóbal	0	0	1	1	0	0	
Vivendo Próceres	0	0	2	0	0	0	
RV. Hincapié	0	0	0	1	0	0	
OD San Cristóbal	0	0	3	0	0	0	
Vista Hermosa	1	0	1	0	0	1	
Aguilar Batres	1	0	0	1	2	0	
Plaza 74	0	0	1	0	0	0	
OD Aguilar Batres	0	1	1	0	2	2	
	6	4	28	7	28	25	98
	10		35		53		

Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

El cuadro No. 3 identifica a la muestra de 98 personas tomada de un universo de 150 colaboradores distribuida de acuerdo al género y según la agencia donde prestan sus servicios. Las características que tienen en común estas personas es que laboran para la institución, dirigidos bajo una misma jefatura que es la gerencia de banca de personas.

3.5.2 Instrumentos

En la investigación se utilizó un cuestionario, de manera que puedan proveer la información de gran importancia para analizar los datos de estudio. El instrumento consta de trece preguntas para encuestar a los colaboradores de las agencias y está estructurado por once preguntas de selección múltiple y dos preguntas cerradas.

Se utilizó la matriz de análisis de los factores internos y externos, conocida como FODA; que muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a las agencias de la institución bancaria.

3.5.3 Procedimiento

A continuación se enuncian procedimientos efectuados en el proceso de la investigación:

- Definición del problema y alcance de la investigación.
- Definición de recursos.
- Diseño de la metodología.
- Elaboración y aprobación de cuestionarios.
- Aplicación de los instrumentos.
- Tabulación de datos recopilados por instrumentos aplicados a los sujetos de estudio.
- Análisis de la información.
- Elaboración de informe final.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Se presenta, la interpretación y análisis de datos obtenidos por medio de cuestionarios realizados en agencias de la institución bancaria; cuyo propósito principal fue evaluar la frecuencia de rotación de personal, factores que lo determinaron durante el año 2014; para establecer si en la empresa existe un equilibrio dinámico de contrataciones y renuncias de personal, capaz de mantener operaciones y servicio en niveles satisfactorios y controlados. Se procede a realizar encuestas a trabajadores de la organización y con base a sus respuestas poder analizar la problemática.

Ilustración No. 2

Gráfica 1: Tiempo que el colaborador tiene de trabajar en la Institución Bancaria



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 1, se evidencia que existe rotación en la organización debido a que la mayor parte de encuestados no cumplen el año de laborar en la institución. Se tienen 58 colaboradores que son de reciente ingreso, 21 empleados están ubicados entre uno y dos años de laborar en la empresa, que son colaboradores que buscan desarrollarse dentro del banco y continuar con una mejor posición dentro de agencias o áreas administrativas y nueve de los colaboradores cuentan

con dos a tres años de laborar en la institución, son aquellos que lograron establecerse en un puesto de Subgerencia o Gerencia que les brinda una mejora salarial y un mejor estatus dentro del banco. Esto demuestra que la mayor parte de trabajadores no encuentran elementos importantes que los motiven a buscar una carrera laboral dentro de la institución. Se puede observar cierta relación con el personal que tiene menos de un año dentro de la institución que en su mayoría son multifuncionales y los que menor salario devengan.

Ilustración No.3

Gráfica 2: Conocimientos para poder optar a una plaza dentro del banco

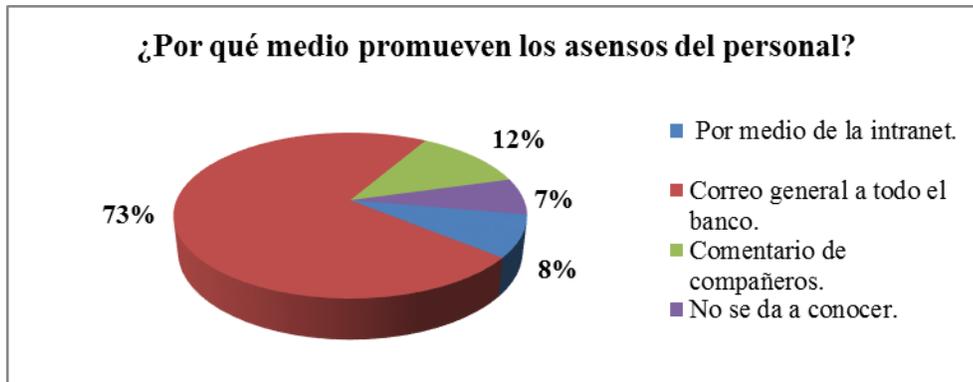


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 2, en la actualidad los encuestados confirman que al aplicar a otra plaza dentro de la institución bancaria, conocen cuales son los requisitos para poder optar a la misma, 70 encuestados poseen conocimiento de dichos requisitos, mientras que 28 colaboradores indicaron no tener ningún conocimiento esto puede incidir en la rotación, si el personal busca crecimiento al optar a otra plaza y no puede. Hace necesario que se intensifiquen los mecanismos actuales donde se da a conocer los requisitos para optar a nuevas plazas, para que la información fluya a todos los trabajadores y no haya descontento en ese segmento que no tiene acceso a la información.

Ilustración No.4

Gráfica 3: Medios por lo que se dan a conocer los asensos dentro del banco



Fuente: elaboración propia. Base 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 3, los asensos se dan a conocer por medio de correo general, 72 personas de la muestra tienen conocimiento de las plazas que se abren para poder optar a ellas, luego 12 colaboradores, indican que se transmiten por comentario de compañeros, por lo que siempre existe información de fuentes informales para dar a conocer la misma y ocho empleados, mencionan que por medio de la intranet. Solo siete de los trabajadores, indicaron que no se da a conocer los asensos dentro del banco, lo que demuestra que es por desconocimiento de la fuente de información y no por que el banco no lo dé a conocer.

Ilustración No. 5

Gráfica 4: Último incremento salarial

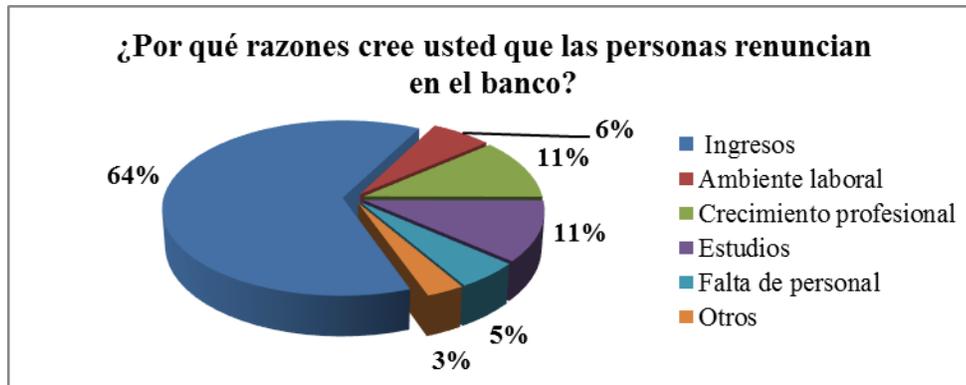


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 4, muestra que 56 personas no ha obtenido incremento de salario, 30 colaboradores confirman que si recibieron aumento de sueldo en un tiempo menor a un año, el cual fue por asensos laborales, seguido de ocho personas, quienes comentan que han tenido una ampliación salarial hace dos años y por último cuatro empleados mencionan que hace más de tres años tuvo un aumento salarial.

Ilustración No. 6

Gráfica 5: Motivos de la rotación de personal

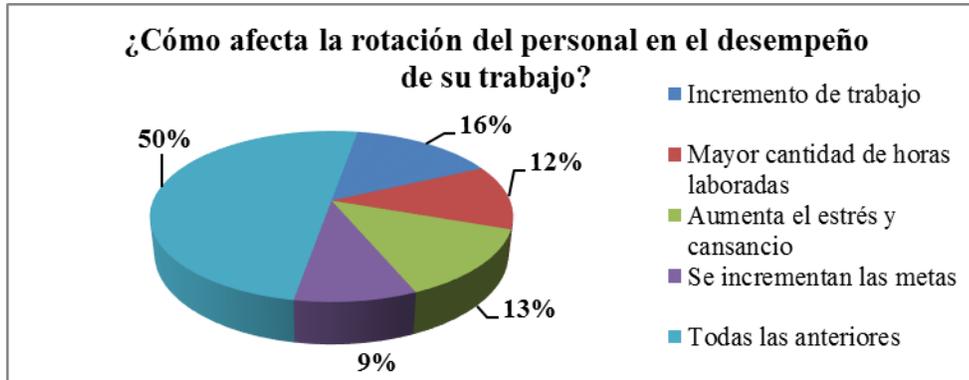


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 5, muestra que 63 personas indicaron que la mayoría de trabajadores renuncia de la institución por los bajos ingresos. También 11 colaboradores opinaron, que se retiran por oportunidad de estudios; en la actualidad algunos horarios del banco no dan la facilidad para estudiar por ser jornadas extensas. 11 empleados consideran que se van por búsqueda de crecimiento laboral, en la actualidad no se cuenta con una carrera profesional creada para los colaboradores, seis personas indicaron que se van del banco por el ambiente laboral que en su momento puede ser demasiado exigente y cinco encuestados, consideran que se van del banco porque no se llenan las vacantes de forma inmediata, prefieren renunciar debido a que aumenta la carga de trabajo, cansancio y desmotivación. El banco tiene que enfocar sus esfuerzos en mejorar sus prestaciones, para disminuir las pérdidas en tiempo e inversión de capacitación, bajo alcance de metas, personal cansado y desmotivado, mala reputación con sus clientes, al ver que siempre tiene personal nuevo, lo cual baja la eficiencia en servicio.

Ilustración No. 7

Gráfica 6: Consecuencias de la rotación del personal

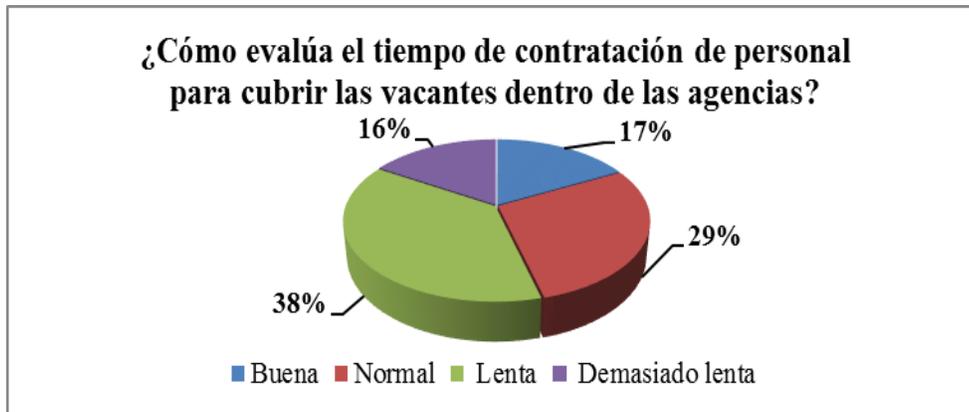


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 6, los resultados muestran que 49 personas indicaron que se les incrementa el trabajo debido a que se tiene que cubrir su plaza y la vacante, realiza doble función al atender a más usuarios, 16 empleados, comentan que existe mayor cantidad de horas laboradas por lo que el personal se desgasta por trabajar más horas de lo normal y pasar varias semanas sin poder descansar, 13 personas refieren que aumenta el estrés y cansancio, 12 individuos mencionaron que hay mayor cantidad de horas laboradas, se incrementan las horas extras. Nueve trabajadores mencionaron que se incrementa las metas, al faltar una persona se coloca la meta del que hace falta, esto provoca mayor presión para los ejecutivos. Las personas encuestadas concuerdan que la rotación de personal incrementa en su mayoría el trabajo, lo que genera cansancio, estrés, incremento de metas y desmotivación. Estos son resultados de la rotación, que provocan que se generen futuras renuncias.

Ilustración No. 8

Gráfica 7: Evaluación de tiempos de contratación

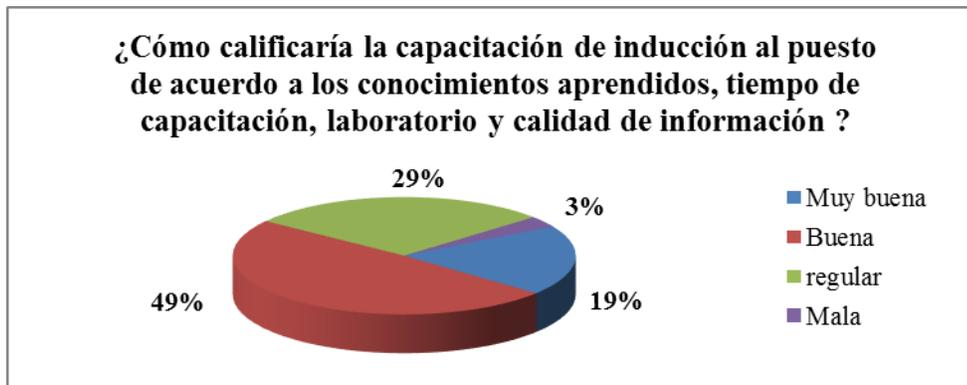


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 7, del total de encuestados, 37 personas consideran que el tiempo de contratación de personal para cubrir vacantes es lento debido a que tardan hasta dos meses en cubrir la vacante, 28 colaboradores califican el tiempo como normal, tienen percepción que el tiempo es adecuado, debido a que se debe cumplir con un proceso de reclutamiento y selección ágil para cubrir las vacantes con los mejores candidatos, 17 colaboradores comentaron que el tiempo es bueno, existe personal que considera que el periodo de contratación cubre las expectativas en tiempo para colaboradores de una institución bancaria y puede ser porque en sus agencias no han tenido rotación de personal como en otros puntos de atención y 16 trabajadores indicaron que es lenta, estas personas son las que han tenido mayor movimiento de colaboradores en sus puntos. El departamento de recursos humanos debe de trabajar a fondo para tener una reserva de personal rotativa para cubrir las vacantes de agencias, porque en la actualidad no cumple su papel esencial de realizar las contrataciones de forma eficiente, esto provoca falta de confianza y molestia en los trabajadores con este departamento.

Ilustración No. 9

Gráfica 8: Evaluación de capacitación interna

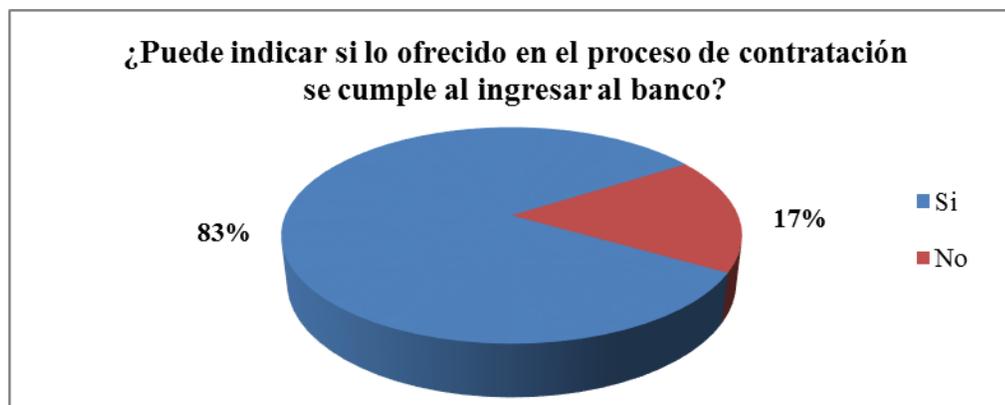


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 8, muestra que 48 personas de los encuestados califica como buena la inducción al puesto, se puede observar que la mayoría del personal está conforme con la capacitación de ingreso al banco y que cubre sus expectativas, 28 individuos indicaron que es regular, existen colaboradores que piensan que se puede realizar mejoras en los contenidos de capacitación para mejorar sus conocimientos de aprendizaje, 19 colaboradores hacen mención de encontrarse satisfechos con las capacitaciones impartidas por la institución, y tres personas, califican como mala, es necesario que puedan evaluar cómo se imparten los talleres de capacitación y sus áreas tecnológicas para poder cubrir las necesidades de aquellos que piensan que es mala inducción. En su mayoría el personal está satisfecho con la capacitación que reciben en su inducción, pero es necesario que se pueda implementar una encuesta de mejora continua a todo colaborador que egresa, para así poder mejorar en aquellos aspectos que estos nuevos trabajadores pudieron evidenciar y con esto lograr la satisfacción de aquellos que calificaron como regular y mala la inducción.

Ilustración No. 10

Gráfica 9: Se respetó lo ofrecido al ingresar al banco



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 9, muestra que 81 de los encuestados indicaron que se cumple con lo ofrecido en el proceso de contratación, lo cual es una pauta que se trabaja de forma transparente con los futuros colaboradores al momento de reclutarlos y 17 personas mencionaron que no se cumple con lo ofrecido debido a que no están de acuerdo con el pago de comisiones que se les ofreció, comparado con lo que devengan en la actualidad. Es necesario que el área de recursos humanos pueda realizar una reunión posterior al ingreso del personal para conocer qué aspectos no se cumplen o se llevan a cabo con los trabajadores, para evitar futuras renunciaciones y todo el proceso de contratación sea fallido.

Ilustración No. 11

Gráfica 10: Aspectos que no se cumplieron en el proceso de contratación

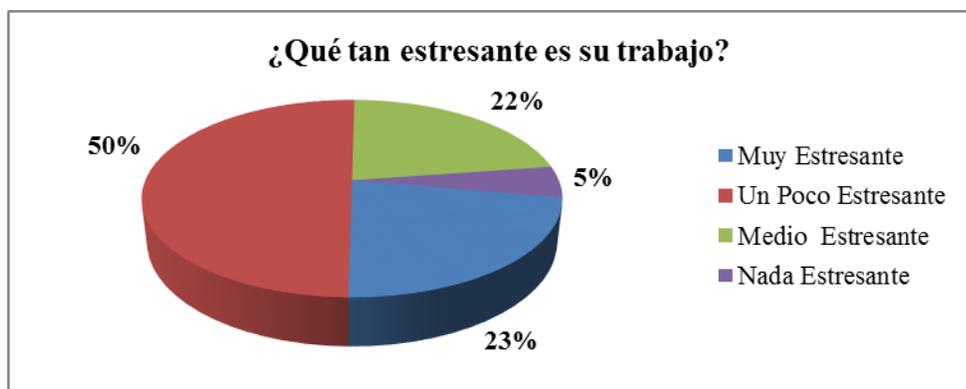


Fuente: elaboración propia. Base: 17, noviembre 2014.

Según gráfica No. 10, viene a hacer mención como complemento a la respuesta de la gráfica no. 9, quienes expresaron una respuesta negativa (17 personas), ocho personas, indicaron que en el pago de comisiones, lo cual evidencia que el personal de recursos humanos no da a conocer de forma concreta como se pagan las comisiones el cual se convierte en otro motivo de salida de los trabajadores de recién ingreso, cuatro colaboradores, mencionaron que no se cumplió con el sueldo base, hay que retroalimentar al departamento de reclutamiento para que pueda mejorar en dar a conocer estos aspectos que son importantes para no incurrir en demandas por trabajadores en la inspección de trabajo, dos personas refirieron que no se cumplió con la sede de trabajo ofrecida, es necesario dejar por escrito a qué sede de trabajo se enviará a los nuevos colaboradores, para que estas no renuncien al no contar con transporte o incurrir en gastos para su movilización y un empleado, señaló que no se cumplió con la carga laboral, por eso es necesario que desde la contratación se especifiquen las cargas de trabajo para evitar frustración y que esto se convierta en otro factor para abandonar la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 11: Estrés dentro del puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 11, muestra que 49 personas de los encuestados indicaron que su trabajo es un poco estresante, es un factor no significativo para la rotación debido a que es controlable la presión de los clientes, 23 empleados mencionaron que es muy estresante, estas personas son las que en cualquier momento pueden dejar la institución al no poder soportar la demanda de los clientes, 22 trabajadores refirieron que es medio estresante y 5 colaboradores, indicaron que es nada estresante el trabajo. Los entrevistados consideran que su trabajo se encuentra arriba de lo normal de estresante, evidencia que por ser personas jóvenes la que trabaja en la institución no sabe manejar la presión de los clientes, puede provocar que se desesperen, frustren y como consecuencia de esto renuncien.

Ilustración No. 13

Gráfica 12: Clima laboral

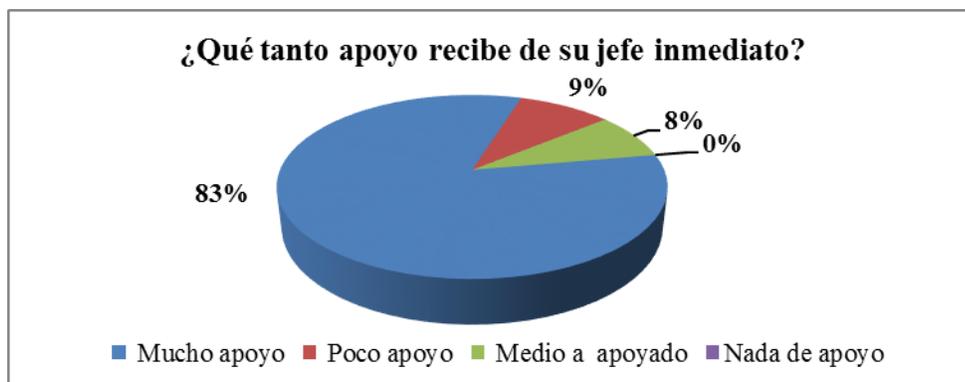


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica No. 12, muestra que 79 de los encuestados, opinan que se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe inmediato, provoca que el personal este satisfecho con las funciones que realiza, una persona, indico que está a punto de salir del banco, comenta que no están a gusto con la relación que tienen con su jefe inmediato. En la actualidad el personal se encuentra de acuerdo con el trato que les brinda su jefe inmediato como sus compañeros de trabajo, genera un buen clima laboral dentro de las agencias bancarias.

Ilustración No. 14

Gráfica 13: Apoyo que recibe del jefe inmediato



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 13, al evaluar el apoyo que recibe el personal de su jefe inmediato comentaron 81 encuestados que se sienten apoyados, muestra que las relaciones internas de trabajo entre jefes y subalternos son buenas y evita que este sea un factor más que motive una nueva renuncia, nueve empleados refirieron que se sienten poco apoyados, lo que muestra que se debe de trabajar más con este segmento de colaboradores para darles seguimiento en dudas y consultas para que no se sientan marginados y ocho colaboradores mencionaron que se sienten medio apoyados, se debe de mover a los líderes de la empresa a acercarse más al personal que está bajo su cargo y ser soporte para ellos para evitar que esto se vuelva un factor de salida.

Ilustración No. 15

Gráfica 14: Cantidad de capacitaciones recibidas



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 14, en cuanto a las capacitaciones recibidas durante el año en el banco, 25 de los colaboradores indicaron que han recibido tres capacitaciones, 15 encuestados mencionaron que han tenido cinco, 15 trabajadores refirieron que les han brindado diez, nueve personas confirmaron que ocho, otros nueve indicaron que cuatro y ocho personas, ratificaron que dos. Según los resultados obtenidos cumple la institución bancaria con el promedio mínimo de cuatro capacitaciones anuales con 55 personas, es necesario que puedan trabajar para que las 43 personas restantes, puedan llegar al promedio mínimo para evitar que haya personal no capacitado para realizar de manera óptima su trabajo, lo cual genere frustración y desmotivación en su desempeño laboral y como resultado una posible renuncia.

Ilustración No. 16

Gráfica 15: Motivación por bonificación anual

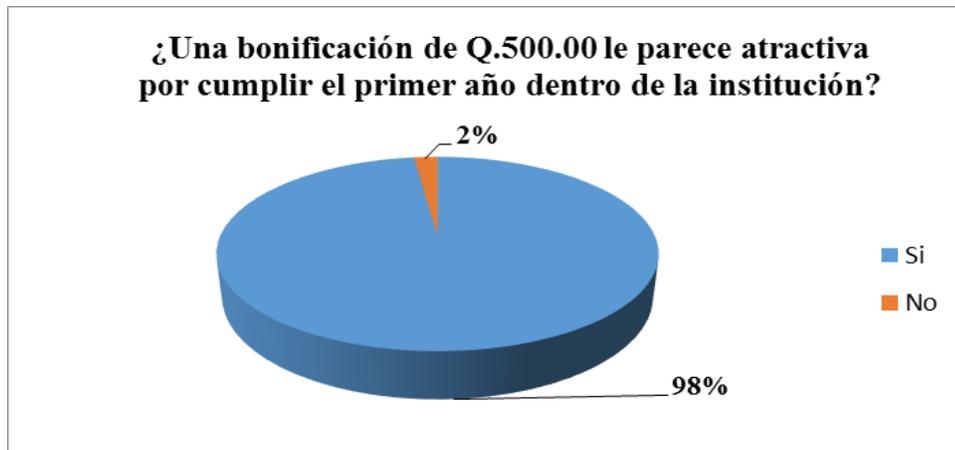


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 15, muestra que 98 personas indicaron que una bonificación anual por cada año de labores en la institución los motivaría en su desarrollo de labores diario en el banco.

Ilustración No. 17

Gráfica 16: Monto de bonificación para el primer año

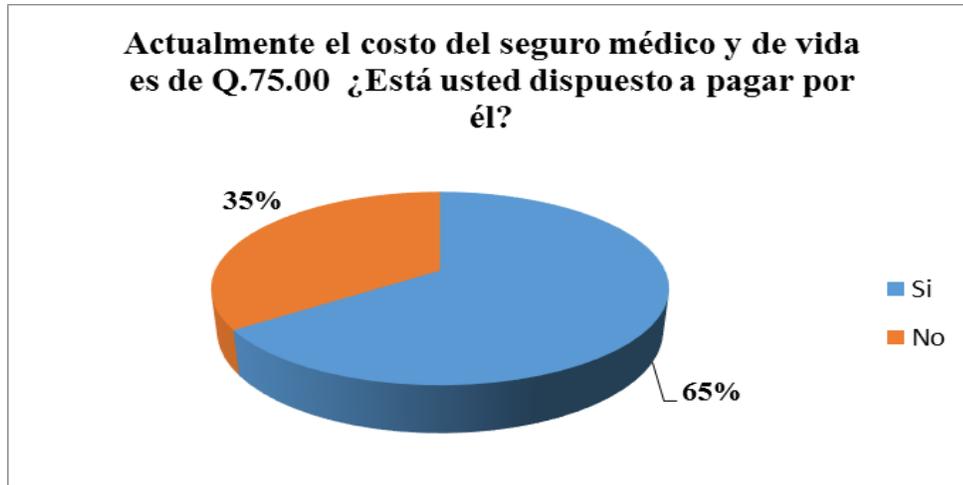


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 16, muestra que 96 personas indicaron que una bonificación de Q.500.00 para el primer año de labores en la institución les parece atractiva y motivaría a continuar sus labores en el banco. Así mismo, 2 personas indicaron que no les parecía atractiva una bonificación de Q.500.00 debido a que esperan que fuera de mayor labor dicha bonificación.

Ilustración No. 18

Gráfica 17: Disposición a pagar el seguro

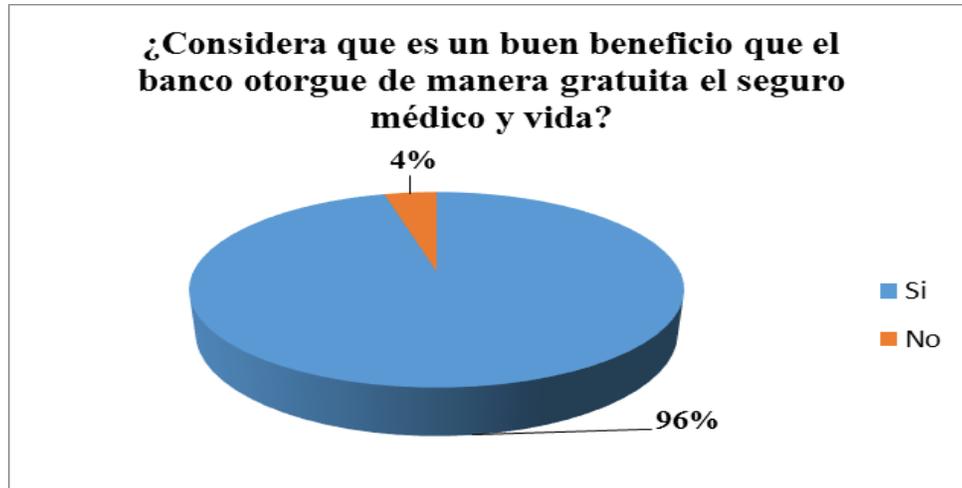


Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 17, muestra que 64 personas indicaron que si están dispuestos a pagar el monto de Q.75.00 por el seguro médico y vida, dicha cantidad corresponde al 25% del costo total de dicho seguro. 34 personas opinaron que no están dispuestos a pagar el monto de los Q.75.00 por el seguro médico y vida, prefirieron no tener la cobertura de dicho seguro.

Ilustración No. 19

Gráfica 18: Seguro médico y vida como un beneficio



Fuente: elaboración propia. Base: 98, noviembre 2014.

Según gráfica 18, muestra que 94 personas indicaron que sería un buen beneficio para los empleados que el banco cancelara el total del seguro médico y de vida del personal del banco, de este modo sería gratuito para los trabajadores. 4 personas indicaron que no consideran que el seguro gratuito para los colaboradores sea un buen beneficio de parte del banco.

4.3 Aspectos evaluados

4.3.1 Financieros

La información financiera para el presente análisis se obtuvo del departamento de Recursos Humanos de la institución bancaria, de acuerdo a los costos que se manejan de forma interna para el año 2014, establecido en la planificación estratégica de la organización, dichos costos fueron proporcionados por el área de reclutamiento y selección, así como el área de capacitación, las cuales son dos áreas distintas que están centralizadas en el departamento de recursos humanos.

Cuadro No. 4

Tabla de costos de reclutamiento, selección y capacitación por persona

Reclutamiento y Selección	2014	2015	2016	2017
Anuncio de Prensa 1	Q7,628.00	Q8,009.40	Q8,409.87	Q8,830.36
Ferias de empleo	Q1,000.00	Q1,050.00	Q1,102.50	Q1,157.63
Tecoloco virtual	Q4,500.00	Q4,725.00	Q4,961.25	Q5,209.31
Amcham	Q12,600.00	Q13,230.00	Q13,891.50	Q14,586.08
Especialista de Reclutamiento	Q84,000.00	Q88,200.00	Q92,610.00	Q97,240.50
Estudio socioeconomico	Q61,200.00	Q64,260.00	Q67,473.00	Q70,846.65
Anuncio de Prensa 2	Q7,628.00	Q8,009.40	Q8,409.87	Q8,830.36
Subtotal	Q178,556.00	Q187,483.80	Q196,857.99	Q206,700.89
Capacitación	Q300,000.00	Q315,000.00	Q330,750.00	Q347,287.50
Uniforme	Q150,000.00	Q157,500.00	Q165,375.00	Q173,643.75
Costo Total	Q628,556.00	Q659,983.80	Q692,982.99	Q727,632.14

Fuente: Institución bancaria, noviembre 2014.

Según cuadro No.4, muestra que el costo de contratar a una persona dentro de la institución bancaria es de Q.4,364.97 para el año 2014, esta información se obtiene según el dato histórico

de la Institución Bancaria de acuerdo a la contratación de 12 personas promedio mensual para las agencias de la ciudad capital, que vienen a ser un total de 144 personas en lo que va del año ($144 * Q.4,364.97 = Q.628,556.00$). Como se observa en la tabla los costos pueden ascender a un monto anual de Q. 628,556.00 por el concepto de reclutamiento, selección y capacitación de personal, en el año 2014.

Se procedió a estimar que para los años 2015, 2016 y 2017, habrá un incremento de 5% anual en los costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal que maneja el departamento de recursos humanos de la institución bancaria, proyectándolo en el cuadro No.4, se toma como base los costos del año 2014.

4.3.2 Administrativo

$$X = \frac{\text{Ingreso de Personal} - \text{Egreso de Personal}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$X = \frac{120 - 144}{121} * 100 = 20\%$$

Fuente: Recursos Humanos, noviembre 2014.

La anterior formula muestra el cálculo del índice de rotación de personal. En la actualidad el índice de rotación de la organización es de un 20%, lo que evidencia que la empresa decrece en el recurso humano, existe alta rotación de personal.

La institución bancaria cuenta con una capacidad de personal de agencias de la ciudad capital al 80% de sus necesidades. Debido a la carencia de personal las actividades administrativas y de negocios no se realizan con la eficiencia necesaria, se desperdicia recursos material y de tiempo. Incide en los siguientes problemas:

Clima laboral: el personal se ve afectado en su desempeño por el aumento de la carga laboral, por las plazas que se encuentran vacantes en su área de trabajo. Disminuye la eficiencia de cada uno de los trabajadores, provoca desmotivación.

Deficiencia en las actividades administrativas: las funciones que realizan los trabajadores no se realizan en el tiempo estipulado y con la exactitud necesaria afecta la operación de la agencia.

Alcance de metas: Existe una disminución considerable en la productividad que conlleva a que las agencias no alcancen las metas establecidas por la falta de personal.

Ausencia de personal: se puede producir falta de personal por asuntos de salud debido a la carga excesiva de trabajo y altos niveles de estrés.

Carencia de plan de carreras institucionales: en la organización no existe un plan que impulse la formación de carrera en la institución, provoca que el personal no se vea a largo plazo en el banco y tienda abandonar su empleo.

4.3.3 Mercadológico

El análisis mercadológico se llevó a cabo mediante la solicitud de información al departamento de mercadeo, se detectó que no se establece un plan interno de fidelización del personal, da como resultado que se afecte la atención que los clientes reciben de los colaboradores y la imagen de la institución.

En la actualidad la institución bancaria trabaja con socios comerciales, los cuales no se han aprovechado para trabajar en beneficio de los colaboradores, solo se enfocan en los clientes externos, es un área de oportunidad que se podría aprovechar.

Falta de un plan de fidelización del colaborador interno: en la actualidad no se trabaja con un plan que incentive a que el colaborador tenga un sentido de pertenencia en la organización que lo anime a prestar sus servicios al banco.

Desconfianza corporativa: al existir alta rotación dentro de las agencias provoca en los clientes desconfianza por observar tanto cambio de personal y por la naturaleza del negocio es importante conservar la confianza de los clientes y la buena imagen de la empresa.

Mala atención al público: al no contar la empresa con el personal completo para la realización de las operaciones bancarias, provoca que se atrasen en el servicio, genera insatisfacción en el cliente y como efecto busca los servicios bancarios en la competencia.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con la información analizada y los resultados obtenidos de la presente investigación, la institución bancaria evaluada cuenta con un índice de rotación de personal alto, esto provoca insatisfacción a sus clientes externos como internos. Además causa en algunas sucursales un mal servicio por la falta de personal.

El índice determinado de rotación de personal se encuentra en veinte por ciento, muestra un alto porcentaje de movimiento de trabajadores. La organización debe tomar en cuenta esta información debido a que este índice conlleva a que la institución bancaria no sea competitiva y existan aspectos que generan insatisfacción en los colaboradores, confirmado según las encuestas, el 59% (62 personas) indica que se van por los bajos ingresos, un 11% (11 personas) por el estudios y 11% (11 personas) por crecimiento profesional.

La rotación de personal provoca costos a la institución, los cuales se dividen en costos primarios y secundarios dentro del proceso de contratación de personal para cubrir de nuevo las plazas vacantes, los primarios son costos como los procesos de solicitud de empleado, reclutamiento y selección, gastos en anuncios en periódicos, radio, televisión y ferias de empleo y costos de registro del empleado y su documentación. Los secundarios incluyen costos como la inducción, capacitación e integración a la empresa. Según los datos financieros analizados la institución bancaria incurre en ambos costos por un monto de Q. 628,556.00.

Así mismo la institución bancaria en la actualidad no realiza la entrevista de salida al personal que se retira, la cual forma parte de un proceso importante para conocer la opinión de los colaboradores al momento de desvincularse de la organización, dicha entrevista proporciona información importante a la institución de deficiencias en la administración que se puedan mejorar, es necesario que tome en cuenta su implementación en las salidas de personal que

renuncia del banco por decisión propia, para conocer la opinión que tienen de la institución, la administración, el clima laboral y aspectos relevantes en su relación con los jefes inmediatos, así como las diferentes razones o motivos que los llevaron a tomar la decisión de dejar la institución y que esa retroalimentación puede servir para evitar otras renunciaciones y aplicar mejoras.

Se confirmó que el 100% de colaboradores, representado por 98 personas entrevistadas consideran que una bonificación anual por permanencia en la organización sería motivante para continuar en la institución, el cual iniciaría en Q.500.00 el primer año. Así mismo el 96% de colaboradores, representado por 94 personas, indicaron que el seguro médico y de vida, otorgado de manera gratuito por parte de la empresa sería un buen beneficio que motivaría al personal a permanecer en el banco.

5.2 Propuesta

La propuesta consiste en la creación de un bono de permanencia para incentivar al personal de forma anual, dicha bonificación se otorgará por cada año de servicio de forma continua en la institución. Así mismo brindar a los trabajadores de la institución bancaria el beneficio de seguro médico y vida de forma gratuita, como parte de los cambios propuestos para que los trabajadores se identifiquen con su institución y se reduzca el índice de rotación a un nivel aceptable.

5.2.1 Justificación de la propuesta

La institución bancaria afronta un problema que se pudo comprobar con la investigación realizada, es que el personal no está de acuerdo con los salarios que tienen, es necesario proponer a la institución un cambio que ayude a minimizar la salida de su personal que da valor a su empresa y con esto buscar que la misma deje de tener pérdidas al invertir tiempo y dinero en capacitar personal para que luego de formarlos como profesionales se vayan a otras empresas por la búsqueda de mejores ingresos y una carrera profesional que no se les ofrece.

Al realizar encuesta en la que se preguntó si era motivante una bonificación anual por la permanencia en la institución, se logró confirmar que el 100% de colaboradores estarían motivados con dicha bonificación la cual ascendería a un monto inicial para el primer año de Q.500.00. Así mismo, el 96% de los colaboradores confirmo que sería un buen beneficio el seguro médico y vida otorgado de manera gratuito por la institución bancaria, esto provocaría que el personal se identifique con la empresa y deseen estar más tiempo en la misma.

5.2.2 Objetivo general

Establecer un incentivo laboral en los colaboradores, que puedan percibir de forma económica que sea un factor extra que los estimule é identifique con la Institución y que ayude a minimizar la rotación de personal a niveles recomendables y un crecimiento en la planilla de colaboradores en 32 personas en los próximos tres años, también que puedan permanecer como mínimo un promedio de tres años dentro de la institución.

5.2.3 Contenido de la propuesta

Se busca incentivar al personal de agencias de la ciudad capital (98 personas), que son sujeto de análisis en la presente investigación, se propone una bonificación anual por estabilidad laboral dentro de la institución bancaria.

Es decir, por cada año de permanencia cumplida del trabajador en el banco se le dará una bonificación que se hará efectiva en la última quincena del mes de diciembre. Este bono es un beneficio que el patrono de buena voluntad lo otorga al trabajador, como un premio a su constancia y esfuerzo de labores anuales, queda a disposición futura de la empresa realizar el análisis de la prestaciones.

La bonificación será incrementada de forma anual, para agradecer al trabajador su apoyo y fidelidad incondicional a la institución. El monto total de la bonificación de permanencia para el

primer año es de Q.96,400.00 para el segundo año Q.120,500.00 y para el tercer año es de Q.143,200.00. El banco invertiría bajo sus costos proyectados en reclutamiento y selección un monto de Q.2,080,598.93 durante los tres años de la propuesta, mientras que la inversión total de la bonificación de permanencia para esos tres años sería por un monto de Q.360,100.00

En la actualidad el banco absorbe el costo del 75% del seguro médico y vida para los colaboradores, este monto es de Q.225.00 mensuales y el colaborador paga el restante 25%, este monto es de Q.75.00, por medio de la presente propuesta se otorgara como beneficio dicho seguro de forma gratuita para el trabajador, cubriría el 25% del costo que pagaba el empleado con el ahorro que se obtendrá de la reducción de rotación de personal. El seguro se otorgará al tercer mes de laborar en la institución y así el trabajador estará cubierto por cualquier percance o enfermedad que pueda sufrir. El monto total del beneficio de seguro médico y vida para el primer año es de Q.105,840.00, para el segundo año es de Q.122,050.44 y para el tercero es de Q.135,439.20. Suma un monto total de seguro para los tres años de Q.363,329.64.

5.2.4 Viabilidad de la propuesta

La propuesta se puede trabajar debido a que el financiamiento de la misma podría obtenerse de la reducción de costos y pérdida de recursos que el banco en la actualidad tiene al realizar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, (ver cuadro no. 04 página 49). Así mismo al tener mayor estabilidad con el personal, las contrataciones de nuevos colaboradores, por sustitución de plazas serán mínimas, el presupuesto de estas entidades puede tomarse para implementar el bono anual por estabilidad laboral.

5.2.5 Factibilidad económica

Cuadro No. 5

Proyección del ahorro según propuesta

Años	2015	2016	2017	Totales
Costos	Q659,983.80	Q692,982.99	Q727,632.14	Q2,080,598.93
Propuesta	Q202,240.00	Q242,550.44	Q278,639.20	Q 723,429.64
Ahorro	Q457,743.80	Q450,432.55	Q448,992.94	Q1,357,169.29

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

La organización cuenta con el capital para el financiamiento de la propuesta presentada, solo debe ser evaluada y puesta en análisis por la junta directiva de la institución para que sea aprobada y se realice la inversión para otorgar el bono propuesto, así mismo se debe tomar como base para evaluar la factibilidad económica del proyecto, el ahorro que tendrá la empresa al momento de dejar de invertir en contratación de personal de forma frecuente, el cual para los próximos tres años será de Q. 1,357,169.29.

5.2.6 Costos actuales y costos propuestos

La tabla de pago de bonificación quedaría de la siguiente manera:

Cuadro No. 6

Bono de permanencia proyectado

Año 2014

	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	6 a 10 años	11+ años	Total
Personas	58	20	9	3	5	3	0	98

Año 2015

	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	6 a 10 años	11+ años	Total
Bono	Q500.00	Q700.00	Q1,000.00	Q1,200.00	Q1,500.00	Q2,000.00	Q3,000.00	Q9,900.00
Personas	28	49	17	8	3	4	3	112
Total Bonificación	Q14,000.00	Q34,300.00	Q17,000.00	Q9,600.00	Q4,500.00	Q8,000.00	Q9,000.00	Q96,400.00

Año 2016

	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	6 a 10 años	11+ años	Total
Bono	Q500.00	Q700.00	Q1,000.00	Q1,200.00	Q1,500.00	Q2,000.00	Q3,000.00	Q9,900.00
Personas	25	25	44	15	7	3	4	123
Total Bonificación	Q12,500.00	Q17,500.00	Q44,000.00	Q18,000.00	Q10,500.00	Q6,000.00	Q12,000.00	Q120,500.00

Año 2017

	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	6 a 10 años	11+ años	Total
Bono	Q500.00	Q700.00	Q1,000.00	Q1,200.00	Q1,500.00	Q2,000.00	Q3,000.00	Q9,900.00
Personas	16	24	24	42	14	7	3	130
Total Bonificación	Q8,000.00	Q16,800.00	Q24,000.00	Q50,400.00	Q21,000.00	Q14,000.00	Q9,000.00	Q143,200.00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

Según el cuadro No. 6 en el año 2014 muestra la cantidad de trabajadores que se encuentran dentro de la institución según los años de estabilidad de acuerdo a los datos estadísticos recabados, se tienen autorizadas 121 plazas de trabajo, existe un déficit de personal de 23 personas, así mismo se muestra la proyección para los próximos tres años con base a que en cada año se otorgará una bonificación de acuerdo al tiempo de estabilidad en la empresa, la cual oscila entre Q.500.00 para los colaboradores que tengan 1 año hasta Q.3,000.00 para los colaboradores que tengan más de 11 años en la empresa.

En la sección que se refiere a personas, muestra el número de colaboradores que aumentan por año su estabilidad laboral, con base a los beneficios que se otorgaran de acuerdo a la propuesta, la cantidad de personas se incrementan año con año debido a que se estima reducir el índice de rotación hasta 15% anual para el primer años, un 10% para el segundo año y un 5% para el tercer año. Así mismo se desea incrementar el número de plazas cubiertas en un 15% para el primer año, 10% para el segundo año y 5% para el tercer año.

En la sección que se refiere al total de bono, refleja la cantidad a invertir en la bonificación anual de permanencia según la cantidad de personas que estén en la institución y la cantidad de años de estabilidad que tengan en la empresa.

Dentro del primer año de labores para el personal nuevo, se maneja una menor estabilidad, debido a que si no se logra adaptar a la institución, su salida puede ser pronta, se refleja en la proyección.

Cuadro No. 7

Incentivo de seguro médico y vida

Años	Empleados	Seguro	Seguro Anual
2014	98	Q7,350.00	Q88,200.00
2015	112	Q8,820.00	Q105,840.00
2016	123	Q10,170.87	Q122,050.44
2017	130	Q11,286.60	Q135,439.20

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

El cuadro No. 7 muestra la inversión en seguro médico y vida como incentivo para los colaboradores proyectado para los próximos tres años, con un crecimiento del 5% anual, en donde se multiplica el costo del seguro por la cantidad de empleados, da una inversión total de Q.363,329.64.

Cuadro No. 8
Proyección de inversión a tres años

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	
Bono de permanencia	Q96,400.00	Q120,500.00	Q143,200.00	
Seguro médico y vida	Q105,840.00	Q122,050.44	Q135,439.20	
Total de inversión	Q202,240.00	Q242,550.44	Q278,639.20	Q723,429.64

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

El cuadro No. 8 muestra la inversión necesaria para la implementación de la propuesta durante los tres años en los que se cubren las plazas del personal deseado y las del personal comodín, consolida el monto del bono de permanencia que se haría efectivo a fin de cada año y el monto del seguro médico y vida que se otorgará sin ningún costo a los colaboradores de forma anual.

Al realizar la fórmula de rotación del personal se puede ver que en el tercer año, se encuentra en un porcentaje del 5%. Indica el autor Cossich, M. (2000), que es un porcentaje sano.

$$X = \frac{\text{Ingreso de Personal} - \text{Egreso de Personal}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$X = \frac{16 - 9}{130} * 100 = 5.38\%$$

Al analizar los costos de rotación de personal para el año 2014, los cuales ascienden al monto de Q.628,556.00. La inversión por permanencia proyectada para el año 2015 la cual sería de Q.96,400.00 más Q. 105,840.00 del seguro médico y vida, asciende a un total de Q. 202,240.00 para 112 empleados, comparado con el costo anual de selección y contratación del año 2014 da un 68% menor a dicho presupuesto.

En el año 2016 el bono de permanencia proyectado es de Q. 120,500.00 más Q. 122,050.44 de seguro médico y de vida, con un total de Q. 242,550.44 para 123 empleados, comparado con el costo anual de selección y contratación del año 2014, da un 61% menor que los costos totales del año.

En el año 2017 el bono de permanencia proyectado es de Q. 143,200.00 más Q. 135,439.20 de seguro médico y de vida, con un total de Q. 278,639.20 para 130 empleados, comparado con el costo anual de selección y contratación da un 56% menor a los costos totales del año 2014. Con esto lograría aumentar la eficiencia de las agencias al tener personal completo, con experiencia, capacitado y comprometido con el banco. Además podrán observar que la institución crece y busca cuidar a sus empleados.

5.2.7 Conclusiones de la propuesta

Con la propuesta que se presenta, se busca que la organización pueda implementar los siguientes aspectos:

- Se determinó que la institución maneja un presupuesto actual para la contratación de nuevo personal, para cubrir las plazas vacantes, con el que podrá implementar la propuesta del bono de permanencia, seguro médico y vida, trabajar con el mismo presupuesto garantiza el sostenimiento de esta propuesta, al mismo tiempo se reduce el índice de rotación.
- La fidelización del cliente interno de la institución es de suma importancia, porque el personal satisfecho desarrolla una mayor identificación con la institución, así mismo aumenta la estabilidad laboral mínimo tres años.
- Se proyecta que la población de colaboradores se amplíe en 32 personas para suplir las plazas vacantes y reducir el índice de rotación a un 5%.
- Se confirmó que el 96% considera que sería un buen beneficio que el seguro médico y vida, lo otorgue la empresa de forma gratuita a todo el personal de la organización.
- El 100% de los colaboradores estarían motivados con una bonificación anual por permanencia dentro de la empresa, este iniciaría en un monto para el primer año de Q.500.00.

Conclusiones

1. Al iniciar el diagnóstico de la institución bancaria se descubrió que tenía deficiencias en la estructura del personal de agencias, se encontró un alto índice de rotación dentro las agencias de la ciudad capital.
2. El alto índice de rotación de personal en la institución bancaria genera incremento de trabajo en los demás colaboradores, como aumento de metas, mayor cantidad de horas extras de trabajo para cubrir las plazas vacantes, genera mayor estrés y cansancio.
3. Al realizar la investigación relacionada con los factores que determinan la rotación de personal dentro de la institución bancaria se pudo establecer que los ingresos es el factor primordial que provoca que el personal se retire de la empresa, así como la falta de oportunidad de estudios y el crecimiento profesional; la institución brinda el beneficio de seguro médico y de vida, pero este es cobrado a un precio para las plazas de multifuncionales que mantienen ingresos sobre el salario mínimo afecta su economía familiar.
4. Falta de un plan de fidelización del colaborador interno, en la actualidad no se trabaja con un plan mercadológico que incentive a que el colaborador tenga un sentido de pertenencia en la organización.
5. En la actualidad la institución bancaria maneja costos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal por un total anual de Q.628,556.00 y el costo por persona es de Q. 4,364.97 sin importar la plaza que se desea cubrir.
6. Se determinó que en el proceso de contratación al momento de ingresar al banco, el personal nuevo no se le deja en claro el procedimiento de pago de comisiones y la carga laboral, los cuales son factores que influyen en la rápida desmotivación de laborar en la institución y genera que se retiren de sus labores a corto plazo.

Recomendaciones

1. Autorizar la contratación de personal adicional, el cual se encuentre en las agencias de mayor tráfico de clientes y que en el momento que se requiera, cubra alguna plaza vacante de manera inmediata.

2. El departamento de recursos humanos debe analizar sus procesos internos con las empresas de contratación de personal con las que trabaja, para poder mejorar el tiempo de contratación de nuevos colaboradores, así mismo contar con un banco de datos de candidatos que reúnan el perfil para cubrir plazas vacantes en agencias en donde por horario y distancia sea difícil su contratación.

3. Crear el bono de permanencia por cada año de forma continua en la institución. Así mismo que la institución promueva la educación a sus colaboradores. También brindar a los trabajadores el beneficio de seguro médico y vida de forma gratuita para que los trabajadores se identifiquen con la organización.

4. La creación de un plan mercadológico que busque lograr que cada trabajador se identifique y comprometa con los planes estratégicos de la organización y lograr con esto un equipo de trabajo estable y motivado a permanecer en la institución.

5. Implementar el bono de permanencia para la reducción de la rotación de personal, con costos de reclutamiento, selección y capacitación para los próximos tres años de Q.2,080,598.93, mientras que implementar la propuesta del bono de permanencia y seguro médico y vida durante los próximos tres años tendría un costo total de Q.723,429.64, para lograr un ahorro durante los tres años de Q.1,357,169.29 con lo que la propuesta podría ser sustentable con el mismo presupuesto con el que se trabaja en la actualidad.

6. El departamento de recursos humanos debe conocer de forma exacta el modelo de pago de comisiones para poder comunicarlo de manera efectiva a los nuevos colaboradores durante el proceso de contratación.

Referencias bibliográficas

- Bohlander, G., Snell S. y Sherman A. (2013). Administración de Recursos Humanos. (16ª. ed.), Madrid: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª. ed). Colombia: McGraw Hill.
- García González, Claudia de Monserrat (2013) Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. (Tesis para maestro en ciencias administrativas, Universidad Veracruzana, México).
- Lozano González, Adriana Teresa (2014) 7 Recomendaciones para evitar la alta rotación de personal. (en red) <http://www.greatteammx.blogspot.com/2014/04/7-recomendaciones-para-evitar-la-alta.html>
- Morán, M. (2010) Tesis “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos”, Guatemala.
- Reyes Ponce, A. (2005) Administración de Personal (1ª. ed.) Limusa, México
- Robbins, S. (2013) Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. Pearson, México, 15. Ed.
- Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos (6 Ed). McGraw-Hill/Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1

Calendario de Actividades

NO.	ACTIVIDADES	DIAGNOSTICO Y ANTEPROYECTO							FASE PROYECTO FINAL							
		Primera Fase 17/05/2014	Segunda Fase 31/05/2014	Tercera Fase 07/06/2014	Cuarta Fase 28/06/2014	Quinta Fase 12/07/2014	Sexta Fase 26/07/2017	Séptima fase 02/08/2014	Primera Fase 06/09/2014	Primera Fase 20/09/2014	Segunda Fase 11/10/2014	Segunda Fase 25/10/2014	Tercera Fase 08/11/2014	Tercera Fase 22/11/2014	Cuarta Fase 06/12/2014	Cuarta Fase 12/12/2014
1	Inicio Curso PED															
2	Diagnostico Empresa															
3	Seleccionar Tema del Anteproyecto.															
4	Primera reunión con tutor para conocer problema de investigación.															
5	Segunda Reunión Tutor: retroalimentación sobre la planeación del estudio, el diseño de instrumentos de recopilación de la información															
6	Tercera Reunión Tutor: Entrega de los borradores del Diagnóstico Integral de la Empresa y del Anteproyecto de Plan de PED.															
7	Cuarta Reunión Tutor: Entrega de documento final de Anteproyecto.															
8	Primera Reunión con Asesor Proyecto Fase Final.															
9	Entrega de Capitulo 1 y 2. Proyecto Final.															
10	Segunda Reunión con Asesor.															
11	Entrega de Capitulo 3. Proyecto Final.															
12	Tercera Reunión con Asesor.															
13	Entrega de Capitulo 4. Proyecto Final.															
14	Cuarta Reunión con Asesor.															
15	Entrega de Proyecto Final.															

Anexo 2 Instrumentos

Cuestionario para recopilar información sobre la rotación de personal



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA.
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS.
PROGRAMA ACA ANTIGUA.
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Soy estudiante de la Universidad Panamericana y se le solicita responder este cuestionario para poder buscar una solución al problema que se investiga dentro de la Institución Bancaria donde usted labora.

Instrucciones: Por favor llene todos los datos que se le solicitan y subraye la respuesta que considere más apropiada.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el banco?

- | | |
|---------------|--------------------|
| a. 0 – 1 Año | d. 3 – 4 |
| b. 1 – 2 Años | e. 4- 5 |
| c. 2 – 3 Años | f. Mayor de 5 años |

2. ¿Cuándo aplica a otra plaza dentro de la institución, conoce cuales son los requisitos para poder optar a la misma?

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

Si su respuesta fue positiva, como obtuvo la información:

3. ¿Por qué medio promueven los asensos del personal?

- a. Por medio de la intranet.
- b. Correo general a todo el banco.
- c. Comentario de compañeros.
- d. No se da a conocer.

4. ¿Cuándo fue la última vez que obtuvo un incremento salarial?

- a. Menor a un año
- b. Hace dos años
- c. Más de tres años
- d. Nunca

5. ¿Porque razones cree usted que las personas renuncian en el banco?

- a. Ingresos
- b. Ambiente laboral.
- c. Crecimiento profesional
- d. Estudios

e. Falta de personal.

f. Otros

(Si contesto otros especifique)

6. ¿Cómo afecta la rotación del personal en el desempeño de su trabajo?

a. Incremento de trabajo

b. Mayor cantidad de horas laboradas.

c. Aumenta el estrés y cansancio.

d. Se incrementan las metas.

e. Todas las anteriores.

7. ¿Cómo evalúa el tiempo de contratación de personal para cubrir las vacantes dentro de las agencias?

a. Buena

b. Normal

c. Lenta

d. Demasiado lenta

8. ¿Cómo calificaría la capacitación de inducción al puesto de acuerdo a los conocimientos aprendidos, tiempo de capacitación , laboratorio y calidad de información ?

- a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala

9. ¿Puede indicar si lo ofrecido en el proceso de contratación se cumple al ingresar al banco?

- a. Si b. No

10. ¿Si la respuesta anterior fue negativa indique los aspectos que no se cumplieron?

- a. Sueldo base
- b. Comisiones
- c. Sede de trabajo
- d. Carga laboral
- e. Otros

11. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

- a. Muy estresante
- b. Un poco estresante
- c. Medio estresante
- d. Nada estresante

12. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?

- a. Muy a gusto.
- b. Un poco a gusto.
- c. Medio a gusto.
- d. Nada a gusto.

13. ¿Qué tanto apoyo recibe de su jefe inmediato?

- a. Mucho apoyo.
- b. Poco apoyo.
- c. Medio apoyado.
- d. Nada de apoyo

14. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en la empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Le agradecemos su atención, para la continua mejora de la prestigiosa entidad bancaria para la que labora.

Anexo 3 Instrumentos

Cuestionario para validación de la propuesta



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA.
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS.
PROGRAMA ACA ANTIGUA.
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION No.2

Soy estudiante de la Universidad Panamericana y se le solicita responder este cuestionario para poder buscar una solución al problema que se investiga dentro de la Institución Bancaria donde usted labora.

Instrucciones: Por favor llene todos los datos que se le solicitan y subraye la respuesta que considere más apropiada.

Agencia: _____

1. ¿Considera que lo motivaría una bonificación anual por cada año de labores dentro del banco?

d. Si b. No

2. ¿Una bonificación de Q.500.00 le parece atractiva por cumplir el primer año dentro de la institución?

b. Si b. No

3. En la actualidad el costo del seguro médico y de vida es de Q.75.00 ¿Está usted dispuesto a pagar por él?

- a. Si b. No

4. ¿Considera que es un buen beneficio que el banco otorgue de manera gratuita el seguro médico y vida?

- a. Si b. No

Le agradecemos su atención, para la continua mejora de la prestigiosa entidad bancaria para la que labora.