



Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación

Escuela de Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN A FIN DE
REDUCIR LOS NIVELES DE ROTACIÓN EN EL
CARGO RECIBIDOR-PAGADOR DE LA MATRIZ-
CUENCA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional

Autoras:

Melissa Díaz Figueroa; Johanna Pérez Peralta.

Director:

Mst. Carlos González Proaño.

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional, su infinito amor, confianza, por permitirme alcanzar mis logros y por mostrarme el camino hacia la superación.

A mi padre por brindarme su amor y estar pendiente de mí en cada momento.

A mi madre por ser mi mejor amiga y darme las fuerzas necesarias para siempre conseguir mis sueños.

A mi hermano por estar siempre confiando en mí y acompañándome.

Johanna C. Pérez Peralta.

Me permito principalmente dedicar esta tesis a mis papis Ángel y Nachita, por hacerme la persona que soy, por ser el apoyo incondicional en cada uno de mis logros, todo se los debo a ellos, por siempre motivarme a cumplir mis
anhelos.

A toda mi familia que es lo mejor y lo más valioso que el cielo me ha regalado.

Gracias infinitas.

Melissa N. Díaz Figueroa.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestro querido director de tesis Mst. Carlos González P. porque nos ha orientado, ayudado y corregido en nuestra investigación, por la entrega y paciencia brindada en el desarrollo de nuestra tesis; también a nuestra asesora metodológica Mst. Caroline Ávila N. por ser un excelente ser humano, profesora y amiga quien nos ha brindado sus conocimientos y soporte en este trabajo, y para finalizar agradecemos a la institución financiera por darnos la oportunidad y apertura para realizar la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar las causas que generan rotación de personal en los recibidores pagadores que laboraron en el período 2016 en una institución financiera.

Por ello inicialmente se realizó el análisis de las entrevistas de salida mismas que realiza la institución financiera a las personas que se desvinculan de la organización, seguido a eso se realizó una entrevista al personal desvinculado, y para finalizar se realizó una entrevista a “personas claves” que tienen un vínculo cercano a los recibidores pagadores de la institución.

Finalmente, se elaboró una propuesta de retención de personal, la cual tendrá como objetivo reducir el índice de rotación de personal de los recibidores pagadores de una institución financiera.

Palabras claves: rotación de personal, recibidor-pagador, retención de personal, fluctuación, desvinculaciones.

ABSTRACT

ABSTRACT

This investigation was carried out with the objective of determining the causes that generated staff turnover among the tellers who worked in the 2016 period in the Cuenca Headquarters of a financial institution. For this reason, the analysis of the exit interviews conducted by the financial institution to the people who left the organization was carried out. Then, an interview with the staff that left the company was performed; and an interview to the key persons who have a close link to the tellers of the institution, was conducted. Lastly, a staff retention proposal was elaborated with the aim to reduce the rate of tellers' staff turnover at the Cuenca financial institution headquarters.

Keywords: staff turnover, teller, staff retention, fluctuation, job termination.



Lourdes Crespo
Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I	1
1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1
1.2 ROTACIÓN DE PERSONAL	2
1.3 EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	4
1.4 TIPOS DE ROTACIÓN	5
1.5 VENTAJAS-DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	7
1.6 ESTUDIO REALIZADO SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	8
1.7 EFECTOS DE LA ROTACIÓN	10
1.7.1 TIPOS DE COSTO:	11
CAPÍTULO II	13
2.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	13
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	13
2.4 POBLACIÓN	13
2.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14
2.5.1 FÓRMULA PARA EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	14
2.5.2 ENCUESTAS	14
2.5.3 ENTREVISTAS DE SALIDA	15
2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	15
CAPÍTULO III	16
3.1 DATOS DEMOGRÁFICOS	16
3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO	18
3.2.1 CÁLCULO DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL AÑO 2016 DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA	24

3.3 ANÁLISIS CUALITATIVOS.....	25
3.3.1 CAUSAS INHERENTES AL SALARIO.....	25
3.3.2 CAUSAS INHERENTES A LA LENTITUD DE PROCESOS INTERNOS	25
3.3.3 CAUSAS INHERENTES A LOS HORARIOS	26
CAPÍTULO IV.....	28
DISCUSIÓN.....	33
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO 1 ENTREVISTA DE SALIDA.....	41
ANEXO 2 ENCUESTA A EX COLABORADORES	53
ANEXO 3 ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EMPLEADO – FACTORES DE ROTACIÓN.....	8
FIGURA 2. INGRESOS VS DESVINCULACIÓN.	16
FIGURA 3. ESTADO CIVIL.....	17
FIGURA 4 SEXO (DESVINCULACIONES)	17
FIGURA 5. EDAD (DESVINCULACIONES).....	18
FIGURA 6. ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN.....	19
FIGURA 7. PREGUNTA 9. DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EX COLABORADORES.....	20
FIGURA 8. PREGUNTA 1. ENCUESTA APLICADA A LOS EX COLABORADORES.....	21
FIGURA 9. ANÁLISIS MOTIVACIONAL EN BASE A HABER PARTICIPADO EN LA ESCUELA DE CAJAS.	21
FIGURA 10 PREGUNTA 5 DE LA ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN.....	22
FIGURA 11. ANÁLISIS DE PRINCIPALES CAUSAS DE ROTACIÓN DEL PERIODO 2016 DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN.	29
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA DE SALIDA.....	41
ANEXO 2 ENCUESTA A EX COLABORADORES	53
ANEXO 3 ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES.....	60

INTRODUCCIÓN

El talento humano dentro de una organización es valioso ya que aporta con conocimientos y esfuerzo que permiten el desarrollo de la misma, pero cuando una organización se percibe con problemas relacionados con la estabilidad laboral es importante analizar cuáles son las causas que provocan la desvinculación del personal de la organización, las ventajas y desventajas que trae consigo, sin dejar de lado los costos que representan desde seleccionar a un nuevo candidato hasta capacitar al mismo.

En el capítulo I se analizarán temas como la administración de recursos humanos, rotación de personal, así como también las causas que originan la rotación, índice de rotación, ventajas, desventajas y costos que representa la rotación de personal dentro de una organización.

En el capítulo II se describe la metodología que se utilizó en la investigación, el tipo, método de investigación, cual es la población a la que fue dirigida, las técnicas de recolección como son las entrevista de salida y la encuesta que fue aplicada a los ex colaboradores que ocupaban el cargo de recibidor-pagador, y además como se procesó la información.

Posteriormente en el capítulo III se presentará los resultados obtenidos, como los datos demográficos, el análisis cuantitativo y cualitativo que se basó en los resultados de la información que nos dio las entrevistas de salida que fueron analizadas y la encuesta dirigida a los ex colaboradores que ocupaban el cargo de recibidor-pagador en la institución financiera, y el análisis del índice de rotación que en el año 2016 se presentó.

Para finalizar en el capítulo IV se presentará un plan de retención a fin de reducir el índice de rotación, misma que se basó en las causas más significativas que se pudo obtener luego de haber analizado los resultados, y establecer un plan de acción con el área responsable y el plazo establecido para cada una de ellas.

CAPÍTULO I

ROTACIÓN DE PERSONAL

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos según(Dessler, 2009):

Se presenta desde el mismo instante en que una persona es reclutada y seleccionada, es decir, en la contratación, ya que cuando la persona se convierte en un empleado de la organización, los esfuerzos deben enfocarse en la retención y el desarrollo a través de la capacitación, evaluación del desempeño y remuneración a los empleados; salud y seguridad ocupacional, entre otros. (pág. 2)

Actualmente en las organizaciones el capital humano se ha convertido en un factor fundamental para el desarrollo institucional considerando las competencias, habilidades y destrezas del personal, mismas que son requeridas por una organización y además contribuyen al cumplimiento de objetivos individuales relacionados al trabajo.

Por otra parte, las compensaciones y planes de beneficios sociales ayudan a que los empleados se sientan valorados dentro de una organización. De esta manera los empleados reciben gratificaciones a cambio de su labor con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, de esta manera generar empoderamiento a los empleados dentro de la organización.

Según Mazzini(2017) hay que tomar en consideración que los beneficios y compensaciones son un desafío estratégico para que las organizaciones puedan retener al personal, ya que permiten desarrollar el talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno de la misma relacionándola con el logro de objetivos y resultados de la organización.

Toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador y cuando llega el momento de la jubilación o el retiro. Los tres casos tienen diferente repercusión en la persona involucrada y en la

organización, pero los tres por igual requieren la atención del especialista en recursos humanos (Alles, 2008, pág. 407)

Alles (2008) indica que la política de RRHH debe dar por igual importancia a aquel colaborador que finaliza su relación con la empresa como a los demás integrantes de la organización. Puntualiza que ambos son importantes porque en el caso del colaborador que elige renunciar para optar por otra empresa, porque debemos comprender las razones por las cuales toma esa decisión.

Desde el punto de vista de la administración de talento humano, la organización viable es aquella que no solo consigue aplicar en forma conveniente los recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos a largo plazo, dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados; así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se empoderen. (Chiavenato, 2011)

El alcance que tiene el departamento de Recursos Humanos es tan amplio que sus actividades comienzan antes de que una persona sea contratada por la empresa y hasta después de que se haya desvinculado de la organización. Por ello profundizaremos en una de las principales metas del departamento como lo es la retención del personal.

1.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Una organización se mantiene integrada por un conjunto de personas que desempeñan sus actividades, las cuales pueden estar afectadas por factores que las hagan desvincularse de la misma, generando así la llamada rotación de personal.

El término "Rotación de Recursos humanos"

Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que

pertenecen a la organización en cierto periodo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 16)

Así, para Chiavenato(2011)la rotación consiste en el intercambio de personal entre una organización y su medio ambiente o entorno. Esta se puede expresar como el neto entre los ingresos y las separaciones, en relación con el número de personal que integra una organización, dentro de un período determinado

“Dentro de las organizaciones existe un proceso denominado desvinculación laboral que es el proceso en el cual un colaborador deja de trabajar o prestar servicios para una empresa. Este proceso puede ser voluntario o involuntario para el trabajador y genera consecuencias tanto individuales como para la organización” (De la Calle & M, Ortiz, pág. 193).

Respecto a la importancia de prestar atención al trabajador y a la empresa en la etapa de salida. Martha Alles (2008), menciona:

Toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador y cuando llega el momento de la jubilación o el retiro. Los tres casos tienen diferente repercusión en la persona involucrada y en la organización, pero los tres por igual requieren la atención del especialista en recursos humanos (pág. 407)

Alles, (2008), indica que la política de RRHH debe dar por igual importancia a aquel colaborador que finaliza su relación con la empresa como a los demás integrantes de la organización, puntualizando en que ambos son importantes porque en el caso del colaborador que elige renunciar para optar por otra empresa, debemos comprender las razones por las cuales toma esa decisión mientras que los que se quedan son el recurso más importante y el principal detonador del éxito porque además de ser competente es el que se encarga de volver a generar las condiciones adecuadas para encaminar la productividad.

En otras palabras la rotación es “el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Stephen & Timothy, 2009, citado por Pillajo, 2016(pág. 8)

En conclusión, la rotación de personal es una manifestación de las decisiones de los trabajadores y de los empleadores de continuar o dejar de laborar en la organización. Estas decisiones están influenciadas por percepciones que los colaboradores tienen en relación a las políticas laborales implementadas por la organización y cuando el empleador da por terminado el contrato de trabajo, es porque se ve motivado por causas que validan la terminación de la relación laboral y por último habrá lugar al pago de la indemnización al trabajador.

1.3 EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.

La rotación de personal fue investigada en el siglo XX, en función de los costos que significaba para una empresa la selección y preparación del nuevo trabajador así como la liquidación del trabajador que se retira.

En el área de Talento Humano optan por algunos métodos para identificar ciertos problemas de la organización, uno de ellos es el índice de rotación de personal, mismo que ayuda a identificar de manera cuantitativa problemas no identificados.

Chiavenato, (2011) expone que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con el total de recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

A continuación plantea como medir el índice de rotación del personal:

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

A: Admisión de personal

D: Desvinculación de personal

PE: Promedio efectivo (Suma los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividido para dos).

Se presenta un ejemplo de índice de rotación en el período 2015 en una institución financiera de la ciudad de Cuenca.

$$\begin{aligned} \text{Índice de rotación del personal} &= \frac{\frac{A(48)+D(35) \times 100}{2}}{105} \\ &= \frac{4150}{105} = \mathbf{39,5\%} \end{aligned}$$

En el presente ejemplo se puede observar el porcentaje de rotación que tiene una institución financiera en el periodo 2015, es decir, desde enero hasta diciembre, se ha visto reflejado un 39,5% de índice de rotación:

Se denomina A, a la admisión de personal del periodo 2015 de una institución financiera.

Se denomina D, a la desvinculación del periodo 2015:

Y por último, PE que es el promedio efectivo, es decir, se suma los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividido para dos.

1.4 TIPOS DE ROTACIÓN

Según Chiavenato (2011), existen dos tipos de rotación: la interna y la externa.

Interna: es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Hay varios tipos.

- **Transferencia:** es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.
- **Promociones:** se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.

Externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, renuncia voluntaria, etc.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan el comportamiento del personal.

Lucas, (2004) investigó ciertos inconvenientes que se presentan en una organización a efectos de la rotación de personal:

- Disminución de productividad
- Conocimiento perdido
- Sobrecarga de trabajo para otros empleados
- Costos de capacitación, tanto al supervisor como al supervisado,
- Riesgo de posibles accidentes
- Tiempo extra para compensar trabajo del nuevo trabajador
- Pérdida de tiempo para integrarse coordinadamente con todo el personal.

Salom, (2015) afirma que personas de entre 25 y 30 años son las que más rotan debido a que no se han consolidado en sus puestos. Salom dice que la rotación de personal debe ser atendida con urgencia por parte de las organizaciones ya que se dice que las mismas son incapaces de mantener al talento humano y que es necesario que se revise la cultura organizacional, porque mientras más alto es el índice de rotación es más culpable la empresa pero si es de manera esporádica se inclina más a las decisiones personales.

1.5 VENTAJAS-DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Flores, Abrau , & Badii(2008)mencionan las ventajas y desventajas que puede llegar a tener la rotación de personal.

A continuación, se describen las ventajas de la rotación de personal en una organización:

- 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 jóvenes 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 aumentando el costo de producción.
- El reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento representan costos para la empresa.

Varela(2006)añade que la rotación de personal tiene sus ventajas y desventajas, al considerar que entre sus ventajas la empresa cuente con personal más joven, que devengan salarios menores que el personal que tiene más antigüedad, además en el caso de retiro, el personal tendrá menor cantidad de derechos y permite tener trabajadores innovadores y remplazar al personal menos competente.

Las desventajas que presenta la rotación de personal es el alto costo que representa tener personal incompetente, la falta de integración y la coordinación del grupo de trabajo, por otro lado la imagen de la empresa se puede ver afectada por la posibilidad de divulgación de sistemas, procedimientos, debilidades, etc.

1.6 ESTUDIO REALIZADO SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

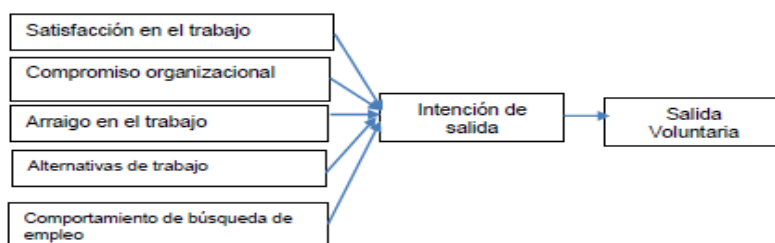
Chiavenato (2011) indica que una de las causas de la rotación de personal es la falta de compromiso organizacional, donde se intenta entender la medida en la que los empleados están comprometidos, incluso su apego emocional a la organización. Las mediciones permiten conocer el grado en el cual los empleados se identifican con la misión, visión, valores de la organización, la medida en la que encuentran significativo y retador su trabajo y la libertad para crecer y desarrollarse en la organización. Estas dos mediciones: satisfacción en el trabajo y compromiso laboral han sido extensamente investigados en relación a la salida de los empleados.(pág. 16)

Edwards & Philips(2009)plantean que:

Otro elemento que incide en la rotación de personal, es el hecho de tener otras alternativas de trabajo, el cual indica que “cuando los empleados piensan que pueden encontrar un mejor trabajo en otra parte en un período corto de tiempo, la probabilidad de su salida aumenta”

Recientes investigaciones han conducido a medir cómo el empleado se siente atraído a su posición o “arraigo al trabajo”. Los empleados tienen una mayor tendencia a permanecer en una organización si tienen un buen ajuste en su puesto, si se sienten cómodos en su grupo de trabajo y si sienten que salir de la organización requeriría de algún sacrificio

Figura 1. Empleado – Factores de rotación.



Fuente: Edwards & Philips, (2009, pág. 108)

Dicha problemática que muestra una fluctuación de personal se ha centrado en indicar la salida constante de los empleados, ya que se dan distintos desagradados, inconformidades y motivos por los cuales deciden salir y es así como se cuestionan los empresarios de

cuáles son los motivos por lo que los empleados se desvinculan, sin embargo, Ardila(2016), plantea que está principalmente causada por la frecuencia con la que sucede y que generalmente los motivos son internos.

Por otra parte, una administración mal determinada y la posición de mandos mediocres donde no existe un liderazgo exitoso (seguramente existiendo conflictos internos, agotamiento y desorientación) empujarán a que lo más valioso de la organización genere una rotación perjudicial en todos los ámbitos laborales.(Cruz, 2009)

Por su parte, Flores(2008)afirma que:

La rotación de personal es siempre una consecuencia de ciertos fenómenos que se encuentran en el interior o exterior de la organización que influyen en la actitud y comportamiento del personal, los fenómenos externos son aquellos que se dan por mejores ofertas de trabajo, situación económica, etc. Entre los fenómenos internos se encuentran los beneficios sociales, políticas salariales y tipos de supervisión. La información que puede obtenerse mediante las entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.(pág. 79)

La elevada rotación en muchas de las economías afecta considerablemente a la productividad diaria de las empresas, misma que puede darse por contrataciones de estudiantes o de personal eventual necesarios como mano de obra temporal, ya que pueden ser algunos de los factores que impulsan a la rotación(Tmart, 2006).

Villegas (2012), realizó una investigación en una institución financiera de Guatemala, con el propósito de determinar cuáles son las causas de rotación de personal en el cargo de receptor – pagador, el mismo que estaba conformado por las bajas del puesto antes

mencionado, comprendido en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2009, utilizando una metodología cualitativa que es la recolección de entrevistas de salida que le proporcionó la institución. Los resultados presentados indican que de 20 sujetos investigados, se encontraron 8 causas de rotación de personal internas y externas, siendo las más recurrentes: Ambiente de trabajo y otro trabajo, que sumadas porcentualmente son el 50% del 100% investigado. Así mismo las causas de rotación menos frecuente fueron salario, viaje a Estados Unidos, mala actitud de servicio, familia, universidad y llamadas de atención. Se concluyó que la causa de rotación más frecuente y significativa fue OTRO TRABAJO, con el 35% de participación sobre el 100%. Por lo anteriormente expuesto, propusieron a la institución financiera que implementara un plan llamado “acciones para reducir las causas de rotación de personal”, teniendo como objetivo general minimizar las causas de rotación de personal de la institución. Además se llegará a tener personal más capacitado e identificado con la institución, pero sobre todo más eficientes en las atribuciones del puesto de receptor pagador.

Otra investigación desarrollada por Barreiro (2014) permite ratificar la problemática central existente en el Banco del Austro Sucursal Santo Domingo acerca de aspectos tales como: desmotivación del personal, alta rotación en el área de cajas, sueldos bajos en relación a la competencia, carencia de planes de desarrollo, generación de divisiones y conflictos; todos los factores descritos contribuyen negativamente a la armonía del clima organizacional de la entidad bancaria antes citada. Para contrarrestar estos problemas se propone un Modelo de Gestión de Talento Humano desarrollado en forma técnica y profesional.

1.7 EFECTOS DE LA ROTACIÓN

Chapman, Gary y White, & Paul, E, (2011) resaltan que más allá de los costos cuantificables que genera la salida de una persona de la organización, los costos ocultos son aquellos que más afectan a la productividad, considerando que para el reemplazo de este recurso se deberá realizar nuevamente la inversión de tiempo en inducción y adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo.

1.7.1 TIPOS DE COSTO:

Chiavenato(2011) argumenta que el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica y saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada; es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses, la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios que a continuación se detallan:

Costos primarios.- Hacen referencia a “Costo de reclutamiento y selección”. Ej. Costo de inducción, costo de desvinculación, etc.

Costos secundarios.- Son aquellos aspectos intangibles que abarcan el proceso de salida del trabajador y la búsqueda del remplazo. Ej.: reflejos en la producción, etc.

Costos terciarios.- Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. Ej.: pérdida en los negocios, etc.

Es decir que los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. (Chiavenato, 2006 citado por Flores, 2008)

Para concluir con este capítulo podemos decir que la rotación de personal puede ser generada por varios aspectos como los despidos que ordena el empleador o la propia decisión de la persona en quien se ha invertido tiempo y dinero desde su selección como candidato idóneo, su desarrollo y capacitación hasta la liquidación del mismo, siendo éstos, costos que representa la rotación de personal. Además es importante analizar el índice de rotación, ya que cuanto más alto es el índice, se debe poner más énfasis en tomar acciones preventivas y correctivas para llegar a retener a los talentos.

Así mismo se ha tomado en cuenta los tipos de rotación ya sean internas o externas que influyen en la fluctuación de personal, las ventajas y desventajas, costos que ameritan ser evaluados y buscar una alternativa más económica para cubrir estos gastos que repercuten

directamente a la economía de la organización, ya que al saber las posibles causas por las que se desvinculan lo más conveniente es analizar lo que estuvo influyendo en la persona.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación será descriptivo, ya que se busca identificar cuáles son las causas de la rotación de personal en el departamento de Red de Oficinas, área de Cajas en una institución financiera de la ciudad. La investigación tiene un esquema no experimental debido a que se realizó una revisión bibliográfica primaria y secundaria.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo mixto cuanti- cualitativo, el objetivo del estudio es indagar las causas que provocan la rotación en el cargo de recibidor pagador de una institución financiera durante el año 2016.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del estudio se desarrolla una investigación transversal o transeccional ya que se recopiló la información a través de herramientas como: encuestas, aplicadas al personal que respondió a las entrevistas de salida y una entrevista estructurada a “personas claves” las mismas que fueron algunos empleados de la institución financiera, identificando de esta manera las posibles causas de la rotación, que afectan directamente a costos en capacitación y productividad de la organización.

2.4 POBLACIÓN

La población a la que se enfocó este estudio, corresponde a los ex empleados que ocuparon el cargo de Recibidor Pagador durante el año 2016. Las unidades de análisis fueron los índices de rotación del año 2016, para el análisis se determinó las siguientes características:

Personal del departamento Red de Oficinas: Porque es una de las áreas identificadas con mayor rotación de personal en la institución financiera.

Edad: Colaboradores con un contrato juvenil, el cual incluye a personas que varían entre los 18 y 26 años y que consten con menos de seis o ninguna aportación al IESS.

Criterios de Inclusión: Todos los empleados del departamento de Red de Oficinas, directamente al personal de cajas “Recibidores/Pagadores”.

Criterios de Exclusión: a Cajeros Principales, Supervisores de Cajas, Jefes de Cajas y Auxiliares de servicios bancarios.

2.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En cuanto a las técnicas de investigación se utilizó la de recopilación documental, misma que nos ayudó recolectar la información a través de las entrevistas de salida que aplica la organización al personal que se desvincula, la primera fue a los ex colaboradores la cual consta de 9 preguntas y la segunda a las personas claves de 11 preguntas, con el fin de sustentar nuestros objetivos planteados y la técnica de campo que nos permitió la recolección de los testimonios de los ex colaboradores.

2.5.1 FÓRMULA PARA EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Para determinar el índice de rotación se utilizó una fórmula matemática estadística en base a la información brindada, siendo nuestra población los recibidores-pagadores que han laborado durante el período 2016, datos que fueron proporcionados por el departamento de Talento Humano de la institución financiera. (Ver Anexo 1) los cuales nos permitieron analizar la rotación del periodo establecido, para luego indagar las causas que originan la rotación de personal.

2.5.2 ENCUESTAS

Hemos desarrollado adicionalmente una herramienta que permitirá realizar un comparativo de las entrevistas de salida con una encuesta reciente a los ex colaboradores de la institución. Dicha encuesta, comprende 9 preguntas de opción múltiple que permitirán profundizar los resultados de las entrevistas de salida. (Ver Anexo 2) las cuales

fueron ejecutadas mediante vía telefónica, teniendo como resultado una buena aceptación por parte de algunos ex colaboradores, sin embargo, se presentaron algunos percances siendo unos de los principales el no poder conseguir la información de la totalidad de la población por algunos motivos (viaje, cambio de número, etc.)

De igual manera se llevó a cabo la tabulación de datos estadísticos para complementar el análisis de la realidad.

2.5.3 ENTREVISTAS DE SALIDA

Hemos realizado el análisis de las entrevistas de salida, que la institución financiera realiza a las personas que se desvinculan, mismas que han sido recolectadas y de las cuales se han presentado ciertas dificultades que no han estado previstas, una de ellas es que la institución tiene una política interna que es dirigida a inconvenientes internos que se presentan denominados como “casos especiales”, es decir, faltas graves de comportamiento, proceso de reestructuración, mismas que no aplican a la ejecución de todo el proceso de desvinculación.

2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizaron instrumentos que facilitaron el análisis de las entrevistas de salida, encuestas, las cuales fueron procesadas mediante el Microsoft Excel, mismo que nos ayudó con la tabulación y la demostración gráfica de los datos obtenidos. (Ver Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3)

CAPÍTULO III

RESULTADOS

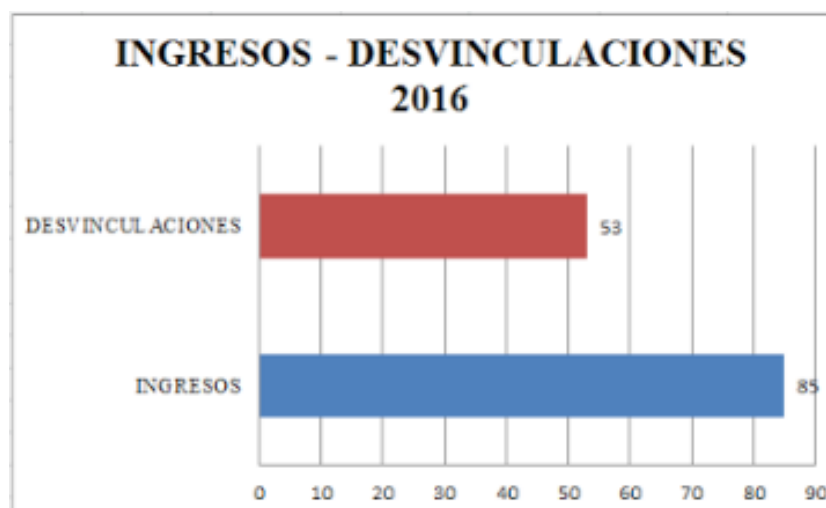
3.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

El objetivo de este capítulo es indagar y analizar la parte cualitativa como cuantitativa de la investigación para obtener los resultados, y poder trabajar en un plan de retención para el personal que ocupa el cargo de recibidor- pagador, para disminuir el índice de rotación de personal en la institución financiera.

Para realizar el análisis en la institución financiera se ha tomado en consideración a los ex colaboradores que han ocupado el cargo de recibidores -pagador desde enero a diciembre del año 2016.

El número total de los colaboradores que término el periodo 2015 de la institución financiera que ocupaban el cargo de recibidor pagador fue de 158 empleados en la matriz Cuenca. En el periodo 2016 ingresaron 85 personas, las cuales fueron 55 mujeres y 30 varones y se desvincularon 53 personas, siendo 35 mujeres y 18 varones. La edad del personal que ingresó se encuentra en un rango comprendido entre los 18 a 26 años.

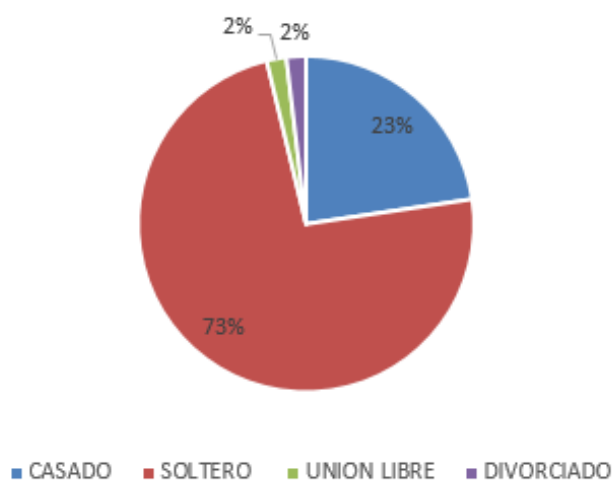
Figura 2. Ingresos vs Desvinculación.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Figura 3. Estado Civil.

ESTADO CIVIL (DESVINCULACIONES)

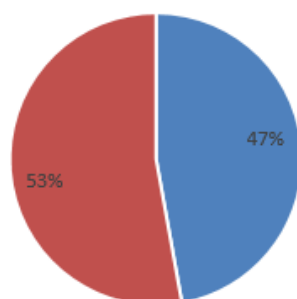


Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Figura 4 Sexo (Desvinculaciones)

SEXO (DESVINCULACIONES)

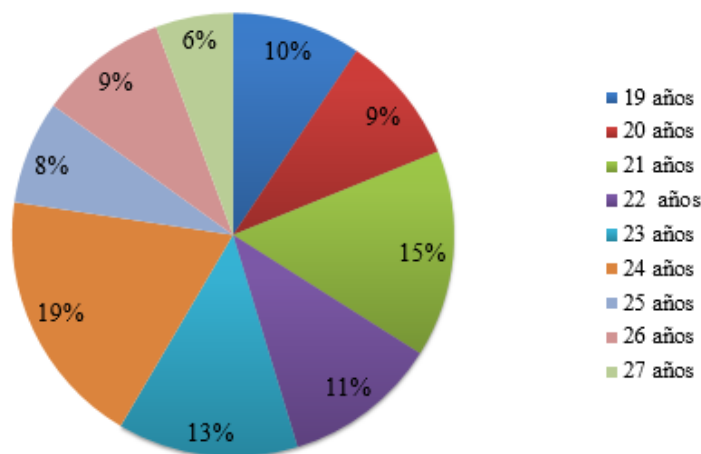
■ HOMBRES ■ MUJERES



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Figura 5. Edad (Desvinculaciones)

EDAD (DESVINCULACIONES)



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

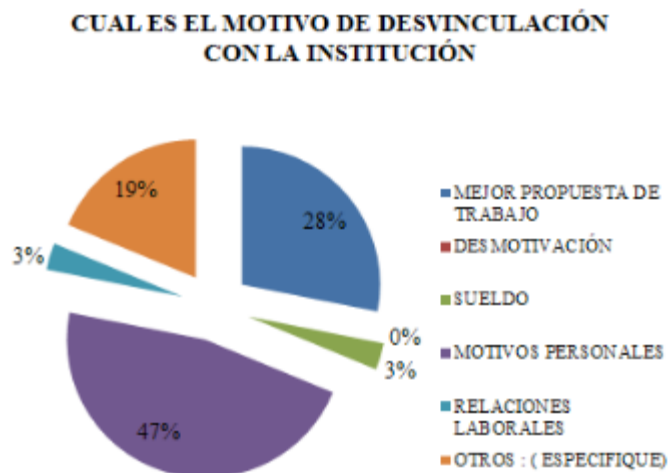
Como medio de información directa se realizaron encuestas las mismas que fueron aplicadas al personal desvinculado de la institución financiera entre enero y diciembre del año 2016.

El total de la población desvinculada del año antes mencionado fue de 53 personas a las cuales aplicamos una encuesta mediante llamada telefónica o e-mail, para la ejecución de las entrevistas se tomó en consideración preguntas que nos ayudaron a identificar las causas de la rotación del personal obteniendo una tasa de evaluación de 39 personas, considerando que las 14 entrevistas no se pudieron aplicar debido a situaciones como por ejemplo cambio de número telefónico, viaje y además personas que prefieren mantenerse discretos.

De acuerdo a los resultados que se ha identificado en una de las herramientas utilizadas como es la entrevista de salida que es aplicada en el proceso de desvinculación de la institución financiera, se puede indicar los siguientes factores que influyen en la rotación de personal: motivos personales 47%, mejor propuesta de trabajo 28%, otros 19%.

A continuación en la siguiente gráfica se muestran los resultados de las entrevista de desvinculación aplicada por la institución.

Figura 6. Entrevista de desvinculación.



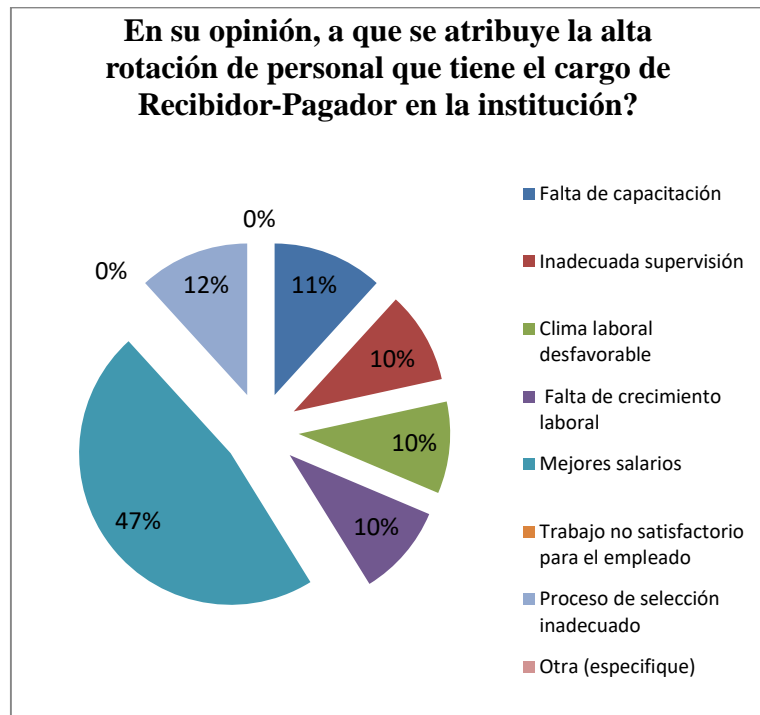
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Podemos comparar con la encuesta semi-estructurada aplicada a los ex colaboradores, obteniendo los siguientes resultados; mejores salarios con un 47%, falta de capacitación 14%, proceso de selección inadecuado con el 13%, e inadecuada supervisión 11%.

Al analizar cada una de las entrevistas se pudo constatar que el 19% de sujetos que habían marcado la opción Otros, no habían especificado el motivo de su desvinculación.

A continuación, en la siguiente gráfica se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los ex colaboradores.

Figura 7. Pregunta 9. De la encuesta aplicada a los ex colaboradores.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

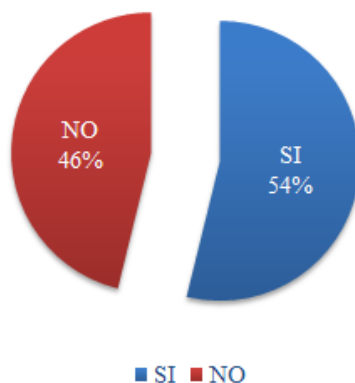
Después de conocer los resultados con mayor porcentaje, pudimos identificar con claridad cuáles son las causas que están generando la rotación de personal, considerando que en la opción “trabajo no satisfactorio para el empleado” y “otra (especifique)”, se obtuvo el 0%.

Además se realizó una comparación entre la entrevista de salida y la encuesta que fue aplicada a los ex colaboradores.

En la primera pregunta de la entrevista se preguntó si el puesto que la persona desempeñó lo hacía sentir motivado: el 54% de la población comentó que sí y el 46% que no, se realizó un análisis y se pudo identificar que las personas que no pasaron por el sistema de capacitación denominada escuela de cajas se sentían más motivados que las personas que estuvieron dentro del proceso.

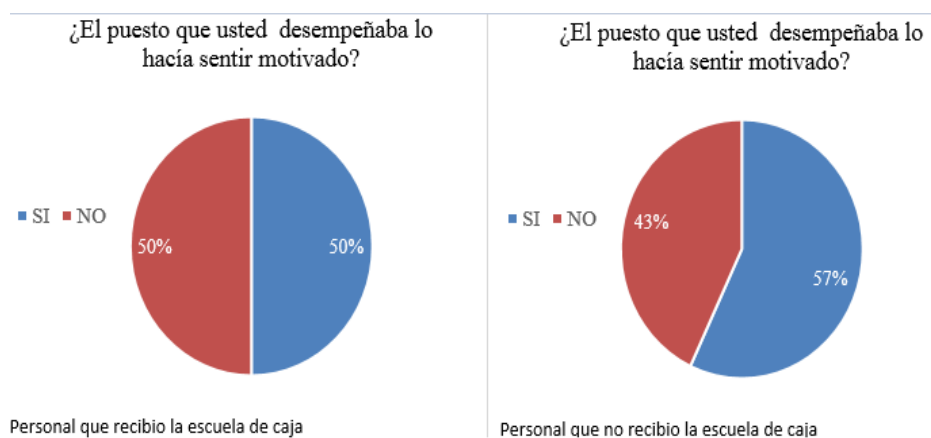
Figura 8. Pregunta 1. Encuesta aplicada a los ex colaboradores.

¿El puesto que usted desempeñaba lo hacía sentir motivado?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

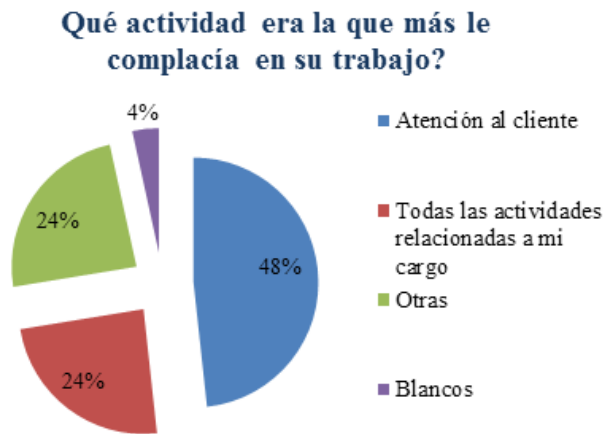
Figura 9. Análisis motivacional en base a haber participado en la escuela de cajas.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

También se preguntó qué actividad le complacía en su trabajo y el 48% de la población le gustaba brindar una buena atención al cliente, José L. comenta “Me complace relacionarme con el cliente y poder ayudarle en lo que necesite y sea posible proceder.”

Figura 10 Pregunta 5 de la entrevista de desvinculación.

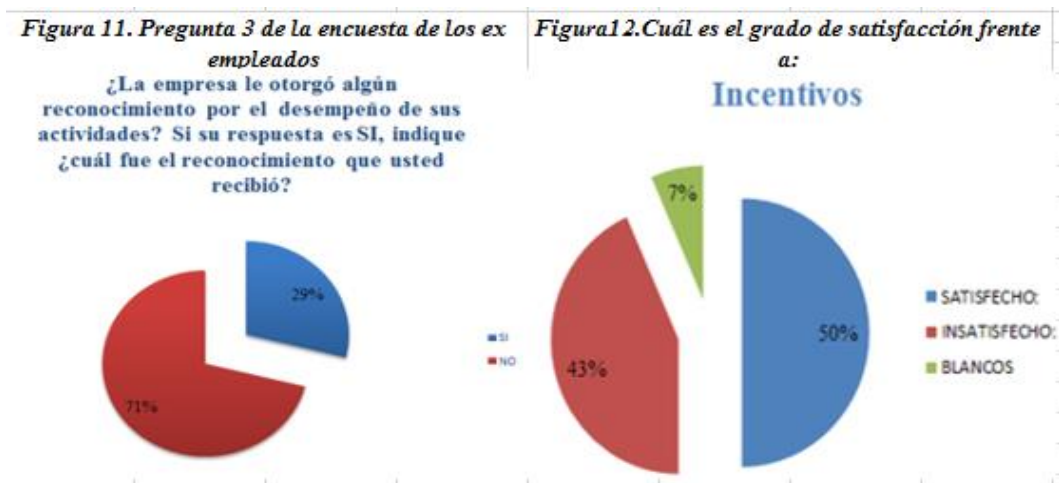


Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Entre los comentarios que se han dado en las encuestas a los ex empleados, han explicado que el reconocimiento es clave en la satisfacción de un empleado ya que no se recibe ningún tipo de reconocimiento por parte de la institución obteniendo de la misma un 71% y comenta el Sr. Padrón D. “que el sueldo era el mismo”, también explica el Sr. Marín P. “entre el reconocimiento que se da es el ascenso y en otros casos el certificado de haber aprobado la escuela de cajas” reflejando así el 29 % del personal que afirma que existen reconocimientos.

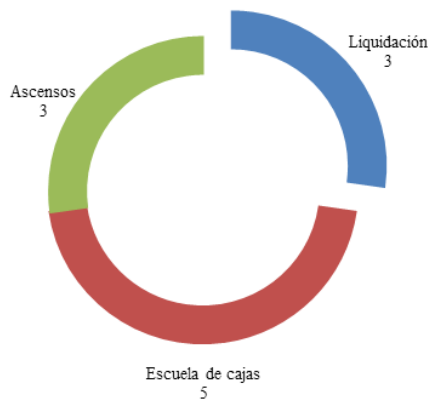
A continuación se refleja una comparación entre cual es el grado de satisfacción frente a:

Incentivos vs la empresa le otorgó algún tipo de reconocimiento.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

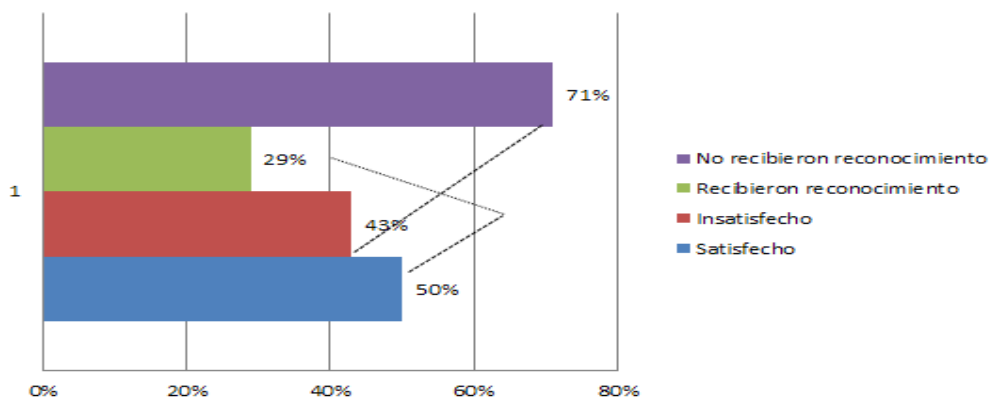
Reconocimientos recibidos



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Se analizó la información de la entrevista de salida misma que nos ayudó a realizar una comparación entre reconocimientos e incentivos laborales, encontrando una discordancia al obtener diferentes resultados en las respuestas, debido a que el 43% refleja insatisfacción, no han recibido ningún tipo de reconocimiento, y al comparar con las personas que recibieron un reconocimiento el porcentaje aumenta a un 71% y de la misma manera las personas que se sienten satisfechos en un 50% al recibir incentivos. Como conclusión se considera que las personas al momento de desvincularse de la institución, tienden a reservar sus comentarios, por lo que a su vez se sesga la información y no se puede obtener datos reales acerca de las causas de rotación.

Figura 13. Correlación entre incentivos y reconocimientos.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

3.2.1 CÁLCULO DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL AÑO 2016 DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Chiavenato (2011), dice que para calcular el índice de rotación de personal que tiene la empresa u organización hay que basarse en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y las personas disponibles en la empresa durante un determinado periodo.

Para determinar el índice de rotación de personal se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{A+D \times 100}{2}}{PE}$$

A= Admisiones

D= Desvinculación de personal durante el período considerado.

PE= Promedio efectivo. (Suma los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividido para dos).

Para realizar el análisis del índice de rotación de personal, el departamento de Talento Humano nos facilitó la información necesaria para el desarrollo de la siguiente fórmula, obteniendo los siguientes resultados:

Índice de rotación período 2016:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A(85)+D(53) \times 100}{2}}{145}$$

**El valor 145 es igual a: (total de cajeros al final del 2016 + total de cajeros al final del 2016/2)*

$$= \frac{6900}{145} = 47.59\%$$

Así, que en la institución financiera durante el periodo 2016, el número de personas que ingresaron fueron 85, las personas que dejaron de laborar fueron 53, al aplicar la fórmula se obtuvo un 47.59% de desvinculación de los recibidores pagadores de la matriz Cuenca,

personal que ayudó a determinar las causas por las cuales se desvinculan los cajeros de la institución.

3.3 ANÁLISIS CUALITATIVOS.

Dentro del análisis de la entrevista de salida y la encuesta que se ha aplicado, se contó con una serie de preguntas abiertas con el objetivo de que se pudieran manifestar de forma personal, abierta y profunda, aquello que le interesaría a la institución fortalecer y mejorar.

3.3.1 CAUSAS INHERENTES AL SALARIO

Las causas inherentes al salario son aquellas que se han dado mediante las entrevistas de salida y las encuestas a las personas claves, entre las que se considera el comentario de Iñiguez M, quien dice que “falta una política salarial ajustada al entorno de las instituciones financieras” ya que ahí deberíamos proyectar un plan de mejora, para poder solventar lo que son la falta de incentivos no monetarios por prestar sus servicios a la institución y además que los salarios que percibían son relacionados con las actividades que realizan como receptor- pagador.

3.3.2 CAUSAS INHERENTES A LA LENTITUD DE PROCESOS INTERNOS

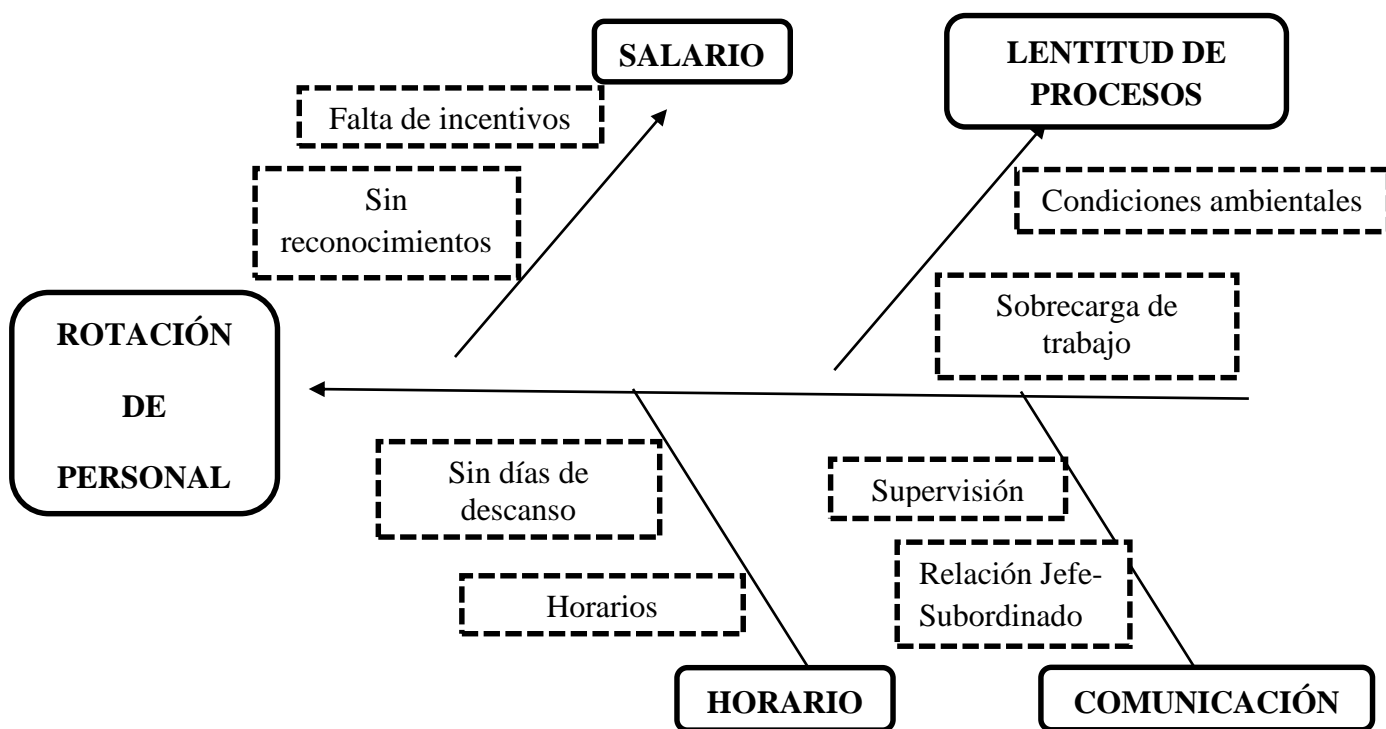
En base a las percepciones de los ex colaboradores, se pudo identificar algunas causas de la rotación de personal, inherentes a la lentitud de los procesos, así Andrés C comenta “debe contar con más equipos y herramientas de trabajo ya que en ocasiones no hay como atender al cliente y se debe pasar a otra ventanilla”, situación que dificulta poder prestar un servicio de calidad. Otra causa es el no cumplir con las normas internas de la institución. Pedro B. dice “Ser menos burocráticos en los procesos ya que deben acatar normas internas que hacen los procesos más lentos y hace que los clientes se incomoden.”

3.3.3 CAUSAS INHERENTES A LOS HORARIOS

Las causas inherentes a los horarios han sido manifestadas por ejemplo, por Daniela A, quien dice: “los horarios diferidos” es decir, que los cajeros a pesar de cumplir sus ocho horas diarias, deben cumplir con las normas internas de la organización; además Andrés F, comenta “sin días de descanso”, existe un motivo para que los colaboradores que laboraban en las agencias, debían trabajar los 6 días de la semana, es decir, ellos deben trabajar todos los días de año, en épocas festivas, teniendo solo un día de descanso.

En base a la información antes mencionada se presenta una figura determinando las causas inherentes a la rotación.

Figura 11. Análisis de principales causas de rotación del periodo 2016 de la institución financiera.



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Para finalizar con la interpretación cualitativa se aplicó una entrevista semi estructurada a “personas claves”, quienes fueron algunos empleados de la institución financiera, y obtuvimos las siguientes percepciones. (Ver anexo 3)

Una de las preguntas fue: mencione las razones por las que usted considera que se da la rotación de personal en la empresa? Obteniendo los siguientes comentarios: por la remuneración uno de los motivos principales de la rotación en la institución financiera, una vez más comprobando la percepción de los ex colaboradores de la institución, comenta Eduardo P comenta “Son muy jóvenes y la estabilidad laboral no es una prioridad, así que renuncian por ganar \$50 dólares más”.

Además Rocío T comenta que se van por un mejor desarrollo profesional “Muchas agencias considero que se da porque no se sienten parte de un equipo y buscan superarse profesionalmente, aunque solo tengan experiencia en el área de cajas”.

Otra pregunta que fue parte de la entrevista es: la comunicación en la empresa es la adecuada? ¿En todos los niveles y sucursales hay el mismo grado de comunicación?. Al hablar de la comunicación que se desarrolla en la institución; Augusta L comenta “No, aún se debe trabajar en comunicación institucional y comunicación con liderazgo”, y de la misma manera Marjorie B comenta “No es adecuada, está muy mal. En mandos medios es el principal modelo, y no hay retroalimentación, es decir comunicación multi vía.”.

Al hablar de incentivos según las percepciones de las “personas claves”, consideran que la institución no maneja ningún sistema de incentivos para que sus colaboradores se sientan reconocidos.

Las principales causas diagnosticadas en el análisis cualitativo, cuantitativo y la comparación de las entrevistas de desvinculación aplicadas por la institución, entrevistas aplicadas a los ex colaboradores, las cuales se realizaron a través de llamadas telefónicas o e-mail y además la entrevista aplicada a “personas claves “quienes fueron algunos empleados que laboran en la institución financiera, son las siguientes:

- Comunicación.
- Salarios.
- Incentivos.
- Falta de capacitación.

Determinando cuatro factores que generan la rotación de personal, mismos que servirán como guía para realizar un plan que ayude a prevenir los altos niveles de rotación de personal.

CAPÍTULO IV

PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Después del análisis realizado a la entrevista de salida y la encuesta aplicada a los ex colaboradores se pudo determinar las principales causas que afectan a la rotación de personal, las cuales la organización debe mantener a los recursos humanos satisfechos para que así permanezcan motivados y se empoderen de la organización y sus procesos.

Por ello se detallará el plan de retención a fin de reducir la rotación de los recibidores pagadores de la Matriz- Cuenca por lo cual se han detallado acciones que se pueden cumplir en tiempos reales y que ayudan al cumplimiento de las metas organizacionales.

Tabla 1. Propuesta de Plan de Retención.

PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN A FIN DE REDUCIR LOS NIVELES DE ROTACIÓN EN EL CARGO RECIBIDOR-PAGADOR DE LA MATRIZ-CUENCA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.				
CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO
FALTA DE INCENTIVOS	Motivar la contribución significativa del cumplimiento efectivo de los resultados de la empresa.	-Otorgar bonos de compra con empresas vinculadas	✓ Gestión de Talento Humano.	Permanente
		-Permitir la libre elección de sus días de vacaciones.	-Administración salarial y Beneficio Social	Anual
		-Almorzar o cenar con tus empleados de vez en cuando.	-Administración salarial y Beneficio Social	Trimestral
		-Organizar torneos deportivos.	-Administración salarial y Beneficio Social	Anual
		-Organizar jornadas recreativas fuera de la empresa, junto con la participación de sus familiares. (jugar bolos, paintball, nadar, workshops de trabajo en equipo, etc)	-Administración salarial y Beneficio Social	Semestral

CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO
FALTA DE CAPACITACIÓN	Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la organización.	-Mantener convenios con las Universidades, para poder realizar créditos a los colaboradores para que se puedan matricular en las carreras afines al banco y así incentivar el crecimiento profesional.	✓ Gestión de Talento Humano.	Anual
		-Proveer al recurso humano de capacidades y habilidades, a través de cursos, capacitaciones, talleres vía E-learning sobre: atención al cliente, calidad total, trabajo en equipo, autoestima, valores y principios morales, ética profesional, normas de cortesía.	✓ Capacitación y Desarrollo	Bimensual
CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO

SUELDO BAJO	Crear un sistema de recompensas equitativo para los colaboradores que ocupan el cargo de recibidor-pagador.	- Investigar la escala salarial en el mercado bancario, para poder tener una comparación de la situación en la que se encuentra la institución financiera.	-Gestión de Talento Humano.	-Anual
		-Sistema de Valoración de Puestos, para conseguir una equidad interna, al otorgar compensaciones justas de acuerdo a la aportación del colaborador en su área y a su relación con otros puestos y otras áreas de la empresa.	-Administración Salarial y Beneficio Social	- Anual
		-Revisar el desarrollo profesional durante el año, a través del cumplimiento de metas.	-Administración Salarial y Beneficio Social -Capacitación y Desarrollo	- Anual
		-Mejorar las políticas de pago en cuanto a: incrementos de sueldo, promociones, evaluación del desempeño, fechas de incrementos de sueldo.	-Administración Salarial y Beneficio Social	- Anual
CAUSA	OBJETIVO	ACCIONES	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO

MALA COMUNICACIÓN	Fortalecer la comunicación interna y externa de los colaboradores recibidores-pagadores.	- Activar redes sociales internas a través de una página web, con el fin de publicar la información más relevante.	-Gestión de Talento Humano.	Permanente.
		-Buzón de sugerencias para los recibidores pagadores.	-Trabajo Social.	Análisis mensual.
		-Reunión informativa con el Jefe del área de cajas en base a los resultados del buzón de sugerencias y levantar un boletín del departamento.	-Trabajo Social.	Mensual
		-Taller para fortalecer la comunicación intra-departamental y además crear espacios de expresión de empleados.	-Capacitación y Desarrollo.	Semestral.

Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

DISCUSIÓN

Para la institución financiera es de suma importancia conocer las causas de rotación de personal más comunes en la organización, ya que el departamento de Talento Humano necesita conocer esta información para poder gestionar eficientemente el recurso humano y saber diferenciar las fortalezas y debilidades mediante el FODA que ayuda a saber sobre las operaciones que realizan.

Chiavenato(2011), señala que la rotación se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, según la situación en la investigación particularmente se cree que las personas se sienten insatisfechas ya que no reciben ningún reconocimiento al esfuerzo en la realización de sus actividades y eso repercute en el rendimiento deficiente que muestran.

Por otro lado, Villegas(2012), implantó en su tesis, una herramienta que sirve para exponer las causas de la rotación de personal, la herramienta que fue utilizada fue la entrevista de salida, misma que sirvió para poder acertar con las posibles causas de rotación, por lo que en la investigación se pudo enlazar los datos tanto de la entrevista de salida como de una encuesta a los ex colaboradores que ocupaban el cargo de receptor/pagador y es ahí en donde pudimos conocer cuáles podrían ser las causas por las que el personal se desvinculaba y poder establecer un plan de retención con la finalidad de reducir la fluctuación del personal.

Además, Miranda(2007), recomendó en su estudio medir la rotación de personal para elaborar estrategias, detectar y solucionar los problemas que existen dentro de la empresa. Además de limitar la selección de candidatos que cumplan con el perfil

requerido, ya que si se ingresa personal calificado se disminuye la rotación y se lograría obtener una tasa de retorno aceptable. Lo dicho por Miranda, va en la misma dirección en que van los datos presentados en esta investigación, pues se plantea implementar un plan que esté encaminado a minimizar la rotación de personal, indicando que se debe contratar personal idóneo, es decir, que haya pasado por la escuela de cajas y así seleccionar candidatos que cumplan con el perfil requerido.

Para concluir es importante recalcar los planes de acción para cada causa de rotación, ya que se definieron actividades que serán cumplidas en tiempos reales y con la colaboración de las distintas áreas de la organización por lo que al realizar esta propuesta de plan de retención se ejecutó con el objetivo de que los empleados se motiven y al realizar las actividades planteadas se empoderen para así llegar al cumplimiento de las metas organizacionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación nos muestra la problemática existente en la rotación de personal que se da en la institución financiera enfocada específicamente en los recibidores pagadores del Austro que se desvincularon en el período del 2016.

Toda la información se ha obtenido a través de las entrevistas de salida de los trabajadores, la entrevista a los ex colaboradores que ocupaban el cargo de recibidor pagador de la institución financiera y la entrevista que se aplicó a "personas claves" que forman parte de la institución financiera, siendo estos los principales medios que hemos utilizado para diagnosticar las causas de la rotación de personal, pues estas nos ayudan a brindar a la institución un juicio entre los pros y contras de la misma, por lo que el presente estudio nos plantea la necesidad de conocer los motivos por los cuales el personal de Recibidor/Pagador de la institución financiera se retira de la misma

Se estudió el índice de rotación comparando el período 2015 y el período 2016, se encontró que el índice de rotación aumentó de un 39,5% al 47.59% por lo que muestra un 8.9% de incremento de la rotación de personal.

Se determinaron 4 causas de rotación de personal, las cuales se deben a factores internos como la comunicación, salarios, incentivos, falta de capacitación.

Finalmente, podríamos decir que las entrevistas que se han realizado durante el período de Enero a Diciembre de 2016, nos han dado información valiosa de los motivos por los que los empleados se desvinculan de la institución, pues, dicha información ha dado puntos débiles a tratar y que planes se podrían poner en marcha para la ejecución de las medidas correctivas. Con la información recolectada en la entrevista, se puede realizar una planificación previa para identificar necesidades de capacitación, lo cual aportaría con una mejora continua que desarrolle al talento humano que es de gran utilidad dentro de una organización.

RECOMENDACIONES

Para minimizar el índice de rotación de personal y las causas que la generan, se recomienda a la institución financiera, formular una política institucional enfocada a mejorar las causas siguientes: mejorar el ambiente laboral (supervisión, mediante el reconocimiento verbal o simbólico sobre las actividades que realizan, promover ascensos laborales y brindar capacitaciones constantes al personal).

Se recomienda a la institución financiera implementar una política que esté orientada a mejorar las condiciones de trabajo lo que repercute en generar un mejor ambiente laboral, esto con la finalidad de minimizar el índice de rotación de personal.

La institución financiera, debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ya que debe de contratar personal que tenga una adecuada vocación de servicio al cliente, en donde se ponga como punto principal las competencias específicas para el cargo de recibidor pagador.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. En Gestión por competencias (pág. p.407). Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica.

Ardila, H. (2016). Rotación de personal, un enemigo potencial. Obtenido de elemplo : http://www.elemplo.com/colombia/noticias_laborales/rotacion-de-personal-un-enemigo-potencial-----/6586754

Barreiro, I. M. (2014). Gestión de Talento Humano y Clima Organziacional en el Banco del Austro agencia Santo Domingo, de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, 2012, Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniería en empresas y administración de negocios. Santo Domingo, Ecuador. doi:<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1165/1/TUSDADM024-2015.pdf>

Chapman, Gary y White, & Paul, E. (2011). los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al trabajador para mejorar su empresa. Portavoz.

Chávez, Y. H., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Revistas Index. Obtenido de Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44369/41927>

Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Cruz, R. C. (2009). La Revista del empresario cubano. Obtenido de Retener al Capital Humano: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mayago_06.htm

De la Calle, M., & M, Ortiz. (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Madrid-España: Pearson Education, Prentice Hall.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Décimo primera edición.

Edwards, L., & Philips, J. (2009). *Managing Talent Retention*. California: JhonWiley&Sons Inc.

Flores, R. J. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 79.

Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. (2008). Factor that cases personnel rotation in mexican companies. *International Journal of Good Conscience*.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. México: Ediciones Granica.

Lucas, S. (Agosto de 2004). *Evaluar.com*. Obtenido de <http://blogs.evaluar.com/por-que-la-rotacion-de-personal-cuesta-tanto>

Miranda, S. (2007). *Rotación de personal en representantes de ventas en terreno de una empresa de distribución de productos masivos-análisis de recursos voluntarios*. Tesis inédita. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de psicología. Chile: Universidad de Chile.

Pillajo, G. (2016). Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en Quito. *UDLA*, 8-9.

Salom, J. P. (2015). *Consultoras de Recursos Humanos*. Obtenido de Salom, Deloitte Global: <http://www.deloitte.com>

Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Tmart. (2006). *Cuestiones Laborales y Sociales surgidas de los problemas de movilidad*. Ginebra: METROgroup.

Varela, R. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Villegas, F. E. (enero de 2012). "Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera, Previo a optar al título de: Psicólogo Industrial / Organizacional. Guatemala de la Asunción. doi:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiFk62skJTAhUEYyYKHc0uCE0QFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fdspace>.

uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1165%2F1%2FTUSDADM024-
2015.pdf&usg=AFQjCNEwS8a6_SrvxMP-1gFdpMNyjQAKiQ&sig2=SoOpR

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA DE SALIDA

ENTREVISTA DE DESVINCULACION DE LA INSTITUCION DTH.002

**NOMBRES Y
APELLIDOS:**

FECHA		CÓDIGO EMPLEADO	
SUCURSAL			
AGENCIA			
AREA EN LA QUE TRABAJO:			
CARGO DESEMPEÑADO:			
FECHA EN LA QUE INGRESO A LA INSTITUCIÓN:			
JEFE INMEDIATO:			

CUAL ES EL MOTIVO DE DESVINCULACIÓN CON LA INSTITUCIÓN:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEJOR PROPUESTA DE TRABAJO	MOTIVOS PERSONALES
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESMOTIVACIÓN	RELACIONES LABORALES
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUELDO	OTROS : (ESPECIFIQUE)
<input type="checkbox"/>	

CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN FRENTE A:

BENEFICIOS SOCIALES	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
SALARIO	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
AMBIENTE DE TRABAJO	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
RELACIÓN CON INMEDIATO SUPERIOR	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
INCENTIVOS	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>
CARGA DE TRABAJO	SATISFECHO:	<input type="checkbox"/>	INSATISFECHO	:	<input type="checkbox"/>

LA DOTACIÓN DE EQUIPOS Y MATERIALES PARA SU TRABAJO FUE ?

SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	INSUFICIENTE	<input type="checkbox"/>
OPORTUNA	<input type="checkbox"/>	INOPORTUNA	<input type="checkbox"/>

SU DECISIÓN TIENE RELACIÓN CON ASPECTOS INSTITUCIONALES?

SI

NO

ENUMÉRELOS:

QUE ACTIVIDAD ERA LA QUE MAS LE COMPLACÍA EN SU TRABAJO?

QUE ACTIVIDAD ERA DE SUMA MOLESTIA PARA UD?

QUE SUGERIRÍA PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES DE LA INSTITUCIÓN?

LAS CONDICIONES LABORALES DE LA INSTITUCIÓN NECESITAN CAMBIARSE?

SI

NO

COMO?:

ANOTE SU PUNTO DE VISTA CON RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DE SU CARGO PARA LA INSTITUCIÓN:

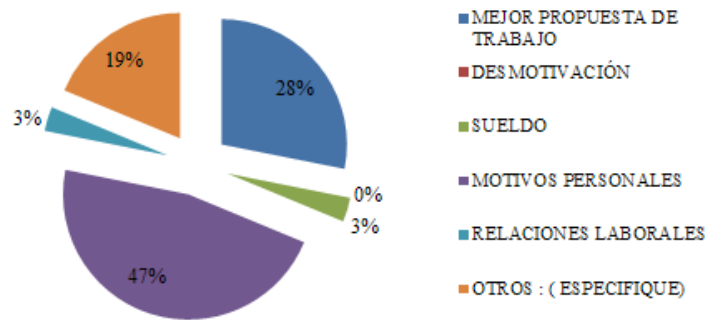
OBSERVACIONES:

FIRMA ENTREVISTADOR

FIRMA EX - EMPLEADO (A)

¿Cuál es el motivo de desvinculación con la institución?

Cual es el motivo de desvinculación con la institución



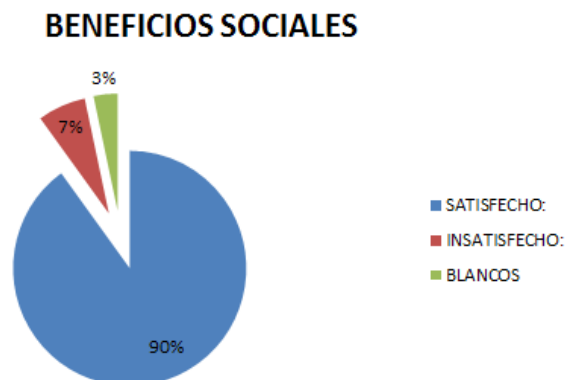
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Podemos comparar con la encuesta semi-estructurada aplicada a los ex colaboradores, obteniendo los siguientes resultados; mejores salarios con un 47%, falta de capacitación 14%, proceso de selección inadecuado con el 13%, e inadecuada supervisión 11%.

El 19% representado en otros, tras el análisis de cada una de la entrevista se pudo obtener que las personas que se desvincularon solo marcando en la opción sin dar ningún fundamento dejando en blanco la opción de respuesta.

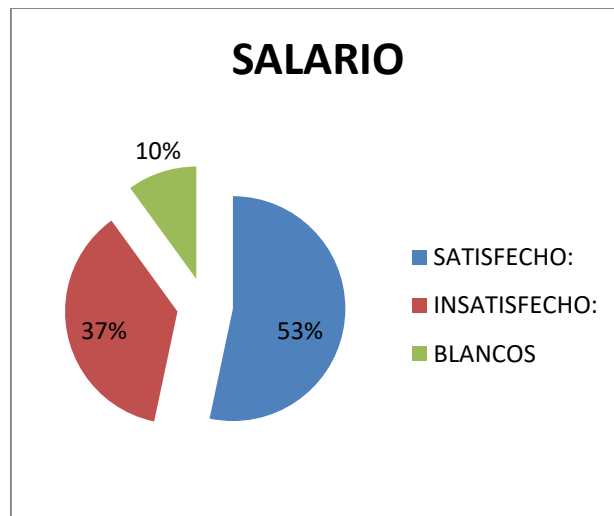
Cuál es el grado de satisfacción frente a:

➤ Beneficios sociales



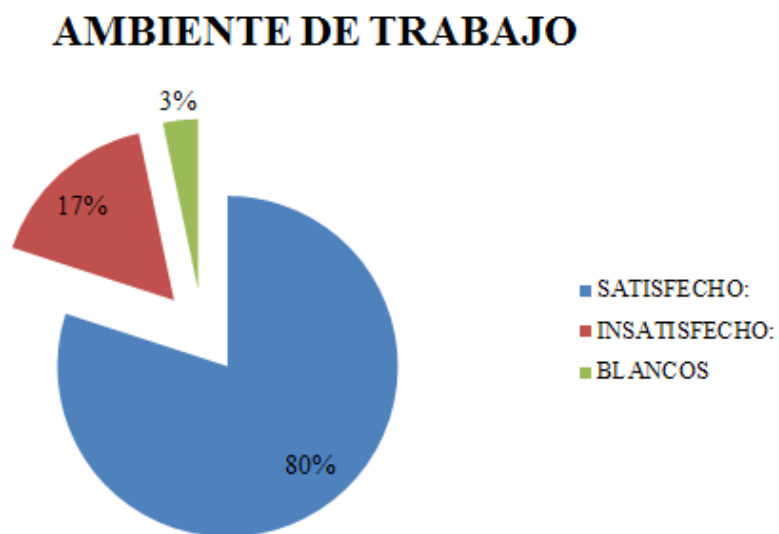
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

➤ **Salario**



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

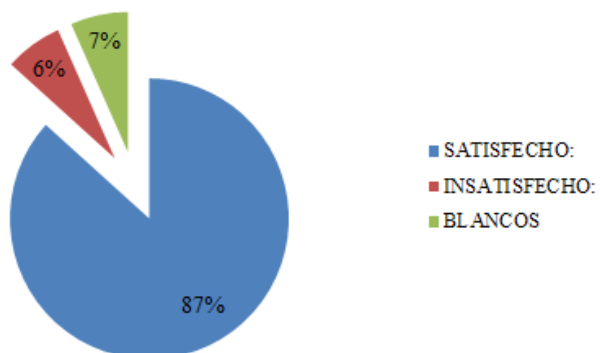
➤ **Ambiente de Trabajo**



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

➤ **Relación con los compañeros**

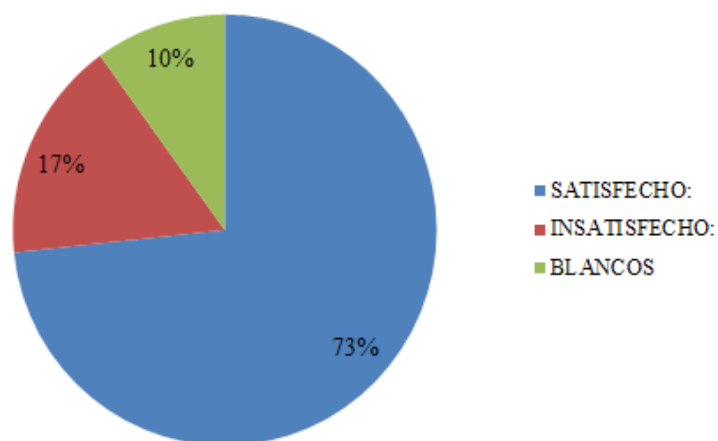
**RELACIÓN CON LOS
COMPAÑEROS**



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

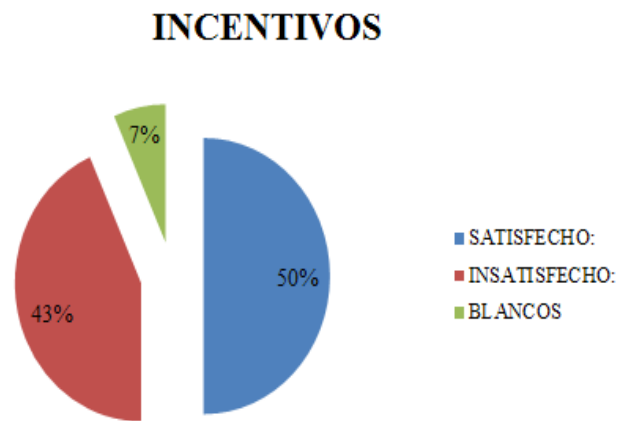
➤ **Relación con inmediato superior**

Relación con inmediato superior



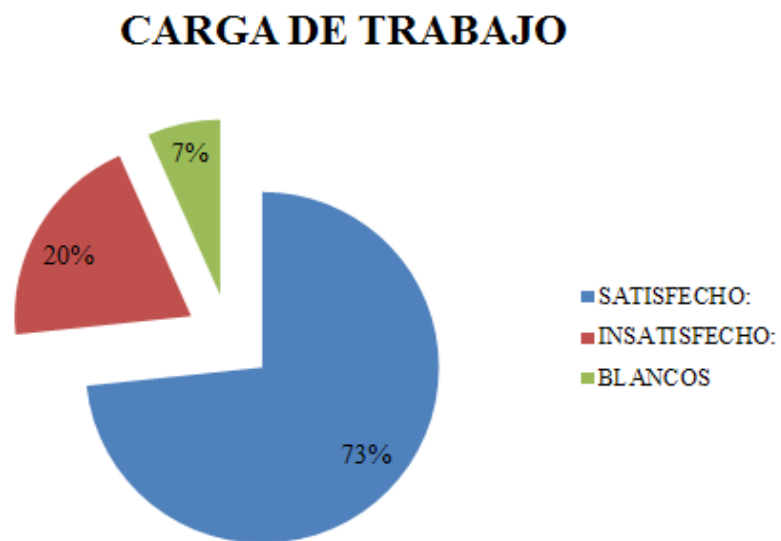
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

➤ **Incentivos**



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

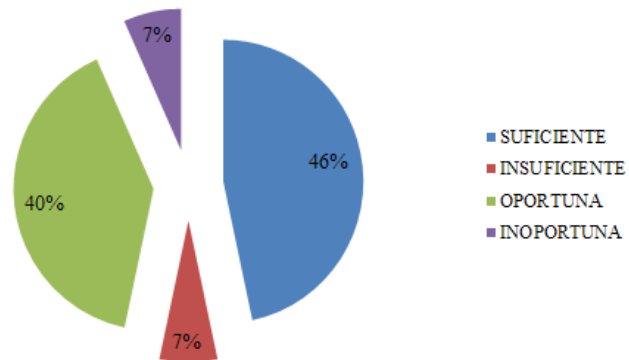
➤ **Carga de trabajo**



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

La dotación de equipos y materiales para su trabajo fue

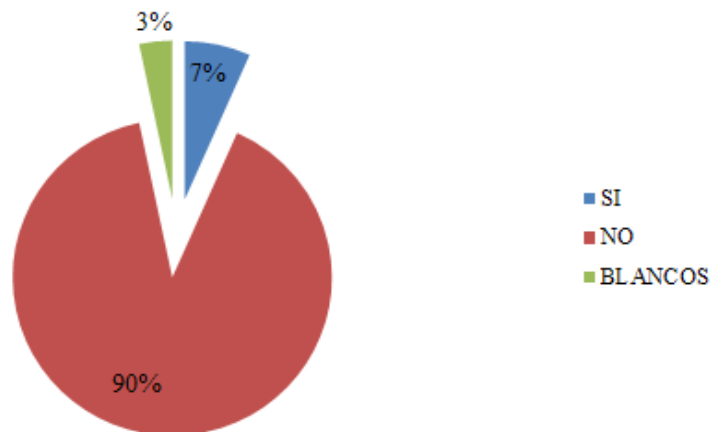
LA DOTACIÓN DE EQUIPOS Y MATERIALES PARA SU TRABAJO FUE ?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Su decisión tiene relación con aspectos institucionales?

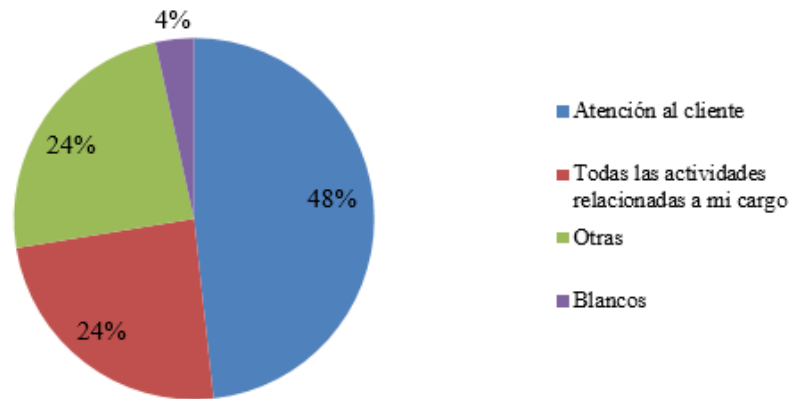
SU DECISIÓN TIENE RELACIÓN CON ASPECTOS INSTITUCIONALES?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Qué actividad era la que más le complacía en su trabajo?

QUE ACTIVIDAD ERA LA QUE MÁS LE COMPLACÍA EN SU TRABAJO?

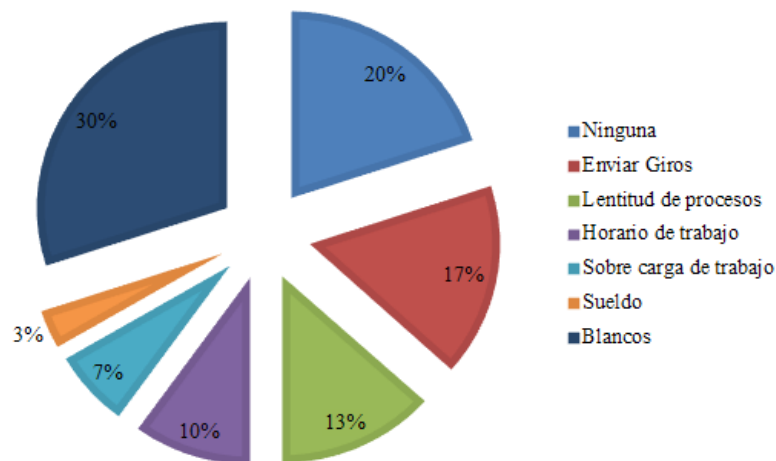


Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Otras: el 24% hace referencia a respuestas tales como Daniel ha comentado “Supervisión” y además la buena relación con sus compañeros de trabajo por otro lado Pedro “el buen compañerismo que había en su departamento”, entre otros.

Qué actividad era de suma molestia para Ud.?

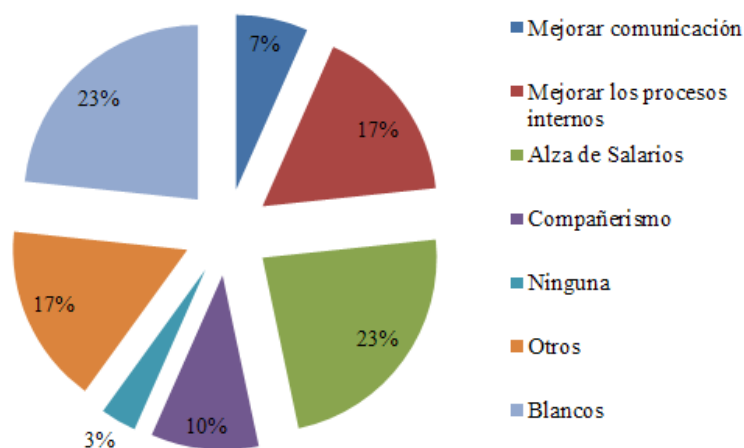
QUE ACTIVIDAD ERA DE SUMA MOLESTIA PARA UD?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Que sugeriría para mejorar las condiciones laborales de la institución?

QUE SUGERIRÍA PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES DE LA INSTITUCIÓN?

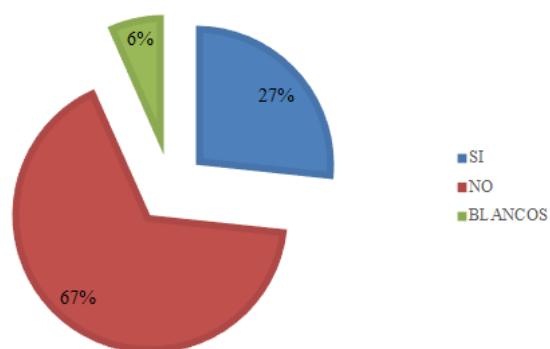


Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Otros: El 17 % comprende respuestas como: mejorar el pago de giros ya que generan muchos inconvenientes tanto para los recibidores pagadores como para los clientes Juan comenta: esto provoca que las personas tengan que esperar mucho tiempo al momento de recibir su dinero y provoca grandes colas de espera de los demás clientes, adema el pago automático.

Las condiciones laborales de la institución necesitan cambiarse?

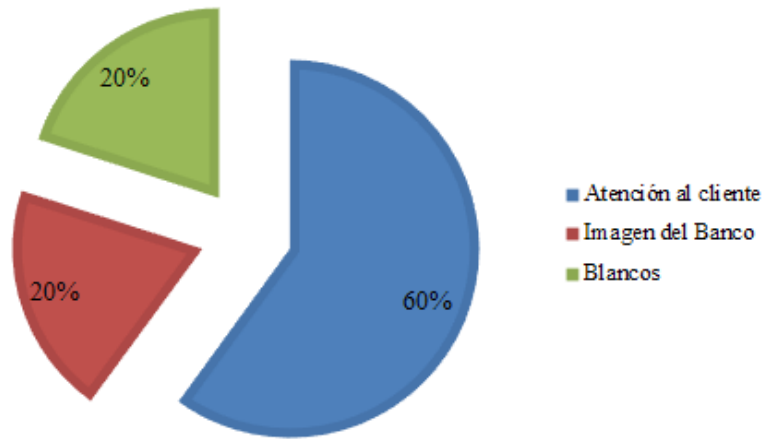
LAS CONDICIONES LABORALES DE LA INSTITUCIÓN NECESITAN CAMBIARSE?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Anote su punto de vista con relación a la importancia de su cargo para la institución.

ANOTE SU PUNTO DE VISTA CON RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DE SU CARGO PARA LA INSTITUCIÓN:

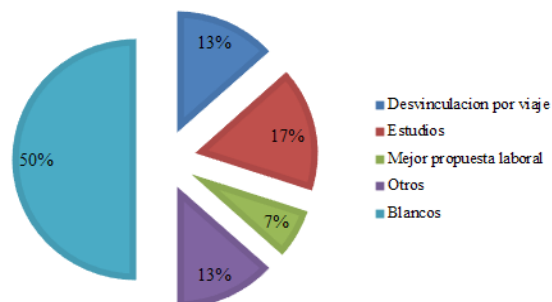


Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

“Pedro” comenta que la importancia que tiene su puesto de trabajo es de suma relevancia ya que es la imagen del banco, mismo comentario cuenta con un 20% de la población, de la misma manera “Carlos” acota que es uno de los cargos más importantes del banco ya que es el principal eje que tiene contacto con el cliente y de ellos depende el servicio prestado de quienes ocupan el puesto. Obteniendo un 60% de la población que comenta sobre la importancia de dar una buena atención al cliente y de prestar cada vez más su servicio.

Observaciones

OBSERVACIONES



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Otros el 13% comprende a la falta de incentivos monetarios, que traten de hacer cumplir con el reglamento interno de la institución financiera y por último que necesitan más apoyo por la parte de Tecnología y Sistemas.

ANEXO 2 ENCUESTA A EX COLABORADORES

La presente encuesta tiene como objetivo conocer cuáles fueron las causas que incidieron para que se dé la desvinculación de la Institución Financiera.

1. **¿El puesto que usted desempeñaba lo hacía sentir motivado?**

SI

NO

2. **¿Cómo consideraba la remuneración que percibía?**

MUY BUENA _____

BUENA _____

REGULAR _____

BAJA _____

MUY BAJA _____

3. **¿ En la empresa que usted laboraba considera que existían oportunidades de crecimiento y desarrollo?**

SI

NO

4. **¿La empresa le otorgó algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades?
Si su respuesta es SI, indique ¿cuál fue el reconocimiento que usted recibió?**

SI

NO

5. **¿Cómo fue la relación que mantuvo con su jefe inmediato?**

EXCELENTE _____

MUY BUENA _____

BUENA _____

REGULAR _____

MALA _____

6. ¿Cómo fue la relación que mantuvo con sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE _____

MUY BUENA _____

BUENA _____

REGULAR _____

MALA _____

7. Considera usted que las condiciones físicas de su área de trabajo eran:

EXCELENTES _____

MUY BUENAS _____

BUENAS _____

REGULARES _____

MALAS _____

8. ¿Usted recibió capacitación para desempeñar el cargo de receptor pagador? Si su respuesta es SI, explique ¿cuál fue la capacitación recibida?

SI

NO

.....

9. En su opinión, a que se atribuye la alta rotación de personal que tiene el cargo de Receptor-Pagador en la institución?

Falta de capacitación _____

Inadecuada supervisión _____

Clima laboral desfavorable _____

Falta de crecimiento laboral _____

Mejores salarios _____

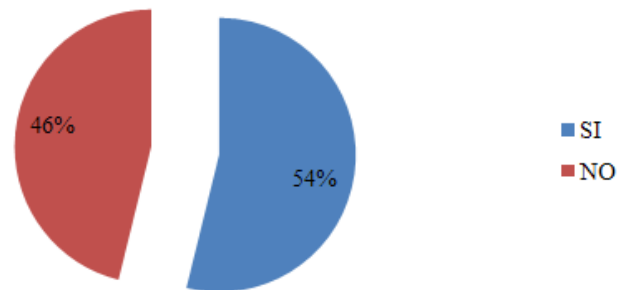
Trabajo no satisfactorio para el empleado _____

Proceso de selección inadecuado _____

Otra (especifique) _____

¿El puesto que usted desempeñaba lo hacía sentir motivado?

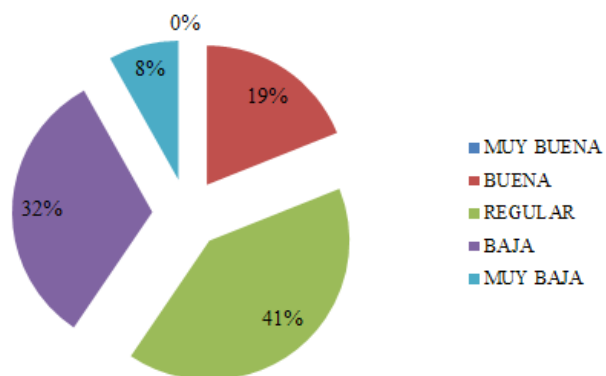
¿El puesto que usted desempeñaba lo hacía sentir motivado?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Cómo consideraba la remuneración que percibía?

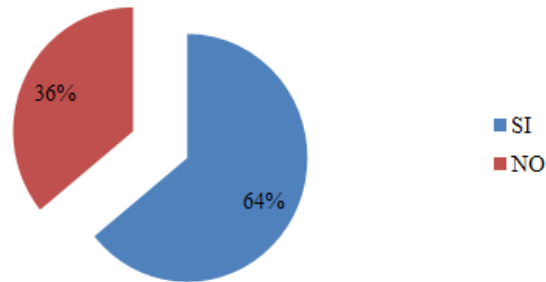
¿Cómo consideraba la remuneración que percibía?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿En la empresa que usted laboraba considera que existían oportunidades de crecimiento y desarrollo?

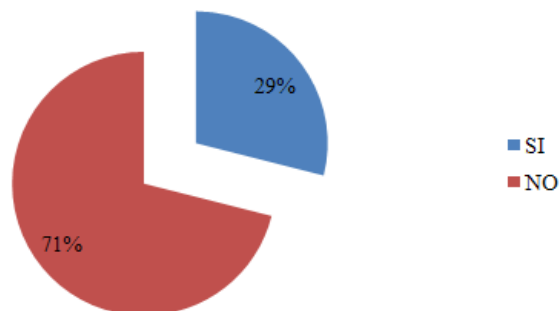
¿ En la empresa que usted laboraba considera que existían oportunidades de crecimiento y desarrollo?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

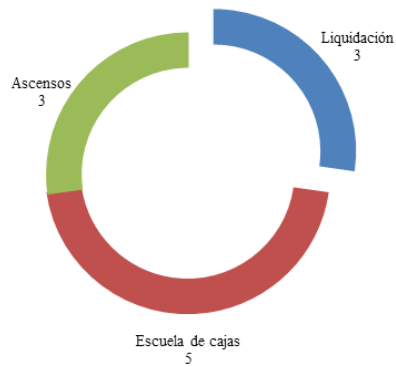
¿La empresa le otorgó algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades? Si su respuesta es SI, indique ¿cuál fue el reconocimiento que usted recibió?

¿La empresa le otorgó algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades? Si su respuesta es SI, indique ¿cuál fue el reconocimiento que usted recibió?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

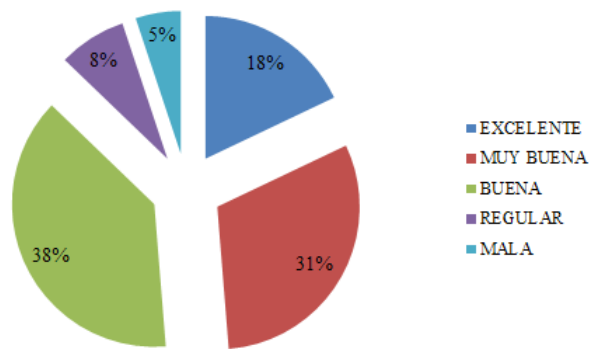
Reconocimientos recibidos



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Cómo fue la relación que mantuvo con su jefe inmediato?

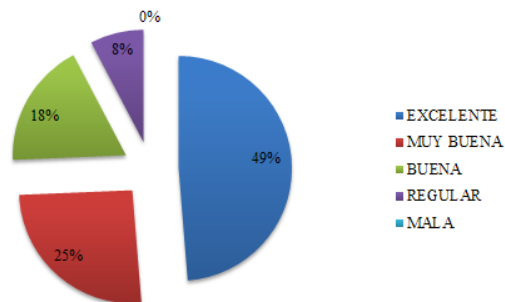
Cómo fue la relación que mantuvo con su jefe inmediato?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

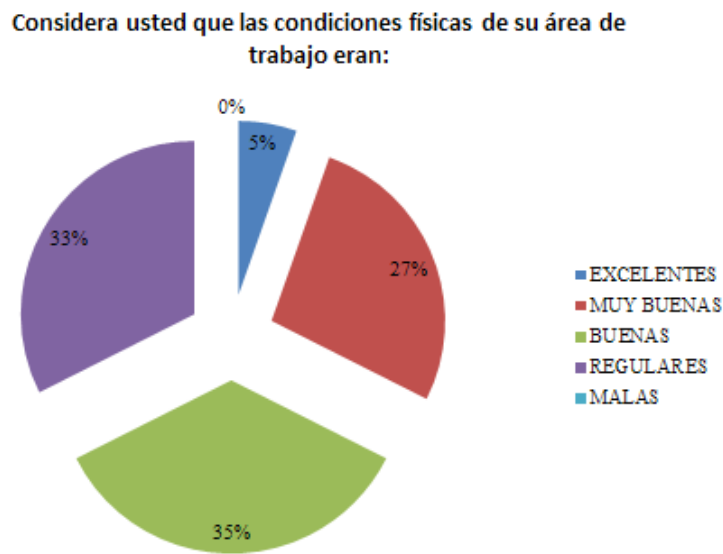
¿Cómo fue la relación que mantuvo con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo fue la relación que mantuvo con sus compañeros de trabajo?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

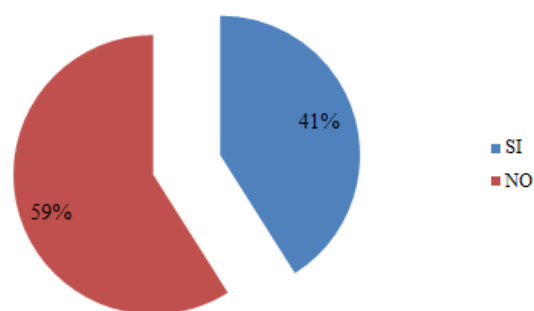
Considera usted que las condiciones físicas de su área de trabajo eran:



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Usted recibió capacitación para desempeñar el cargo de recibidor pagador? Si su respuesta es SI, explique ¿cuál fue la capacitación recibida?

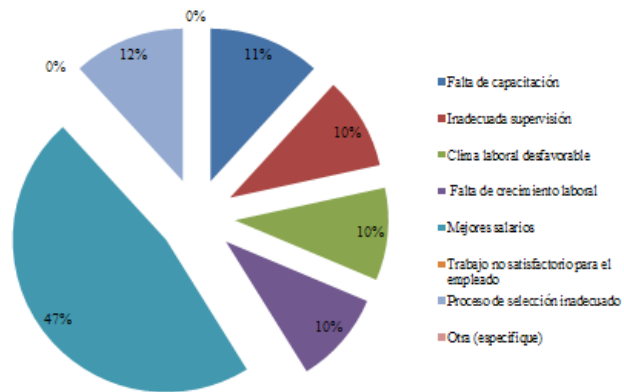
Usted recibió capacitación para desempeñar el cargo de recibidor pagador?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

En su opinión, a que se atribuye la alta rotación de personal que tiene el cargo de Recibidor-Pagador en la institución?

En su opinión, a que se atribuye la alta rotación de personal que tiene el cargo de Recibidor-Pagador en la institución?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

ANEXO 3 ENTREVISTA A PERSONAS CLAVES

La presente entrevista tiene como objetivo indagar las diferentes perspectivas que tienen las personas claves de la Institución Financiera, sobre las causas que inciden en la rotación de personal

- 1. Mencione las razones que usted considera que se da la rotación de personal en la empresa?**

.....
.....
.....
.....
.....

- 2. En qué áreas considera usted son de mayor rotación de personal en la empresa?**

.....
.....
.....
.....

- 3. Qué proceso de contratación considera usted que sería el más adecuado?**

.....
.....
.....
.....

- 4. Cómo considera que se manejan en el proceso de incentivos del personal en su área?**

MUY BUENA _____
BUENA _____
REGULAR _____
BAJA _____
MUY BAJA _____

- 5. Cómo usted determinaría el proceso de ascensos en la empresa?**

MUY BUENA _____
BUENA _____
REGULAR _____
BAJA _____
MUY BAJA _____

- 6. Qué competencias se debe considerar para la selección de los aspirantes en la empresa?**

.....
.....
.....

7. Cómo considera usted que se maneja el ambiente laboral en la empresa?

- MUY BUENA _____
- BUENA _____
- REGULAR _____
- BAJA _____
- MUY BAJA _____

8. Qué procesos de capacitación considera conveniente para la empresa y sus diversas áreas?

.....
.....
.....

9. Que tal es el nivel de salarios que maneja la empresa?

- MUY BUENO _____
- BUENO _____
- REGULAR _____
- BAJO _____
- MUY BAJO _____

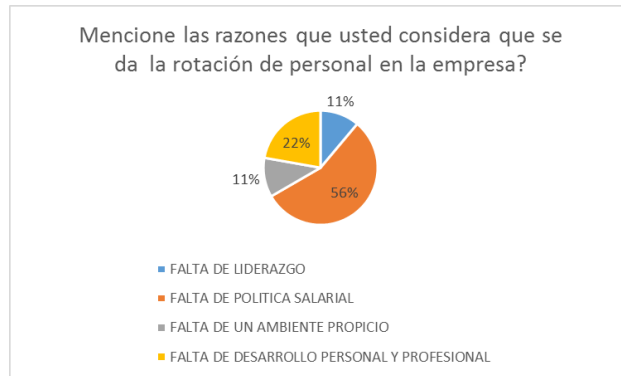
10. La comunicación en la empresa es la adecuada? ¿En todos los niveles y sucursales hay el mismo grado de comunicación?

.....
.....
.....

11. Se les proporciona las herramientas para el buen desempeño de las labores tanto al personal administrativo como al operativo?

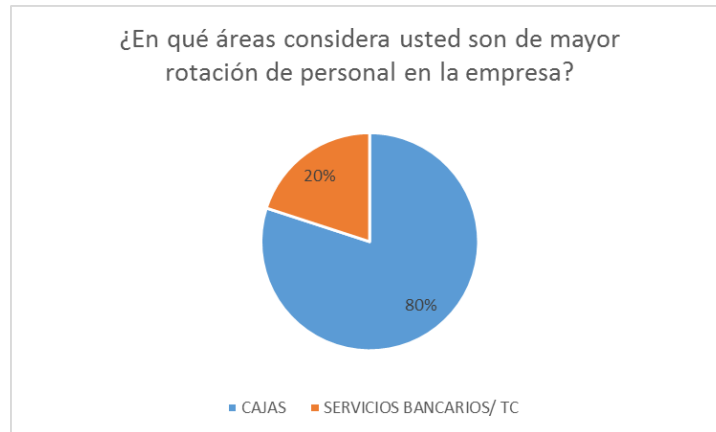
.....
.....
.....

Mencione las razones que usted considera que se da la rotación de personal en la empresa?



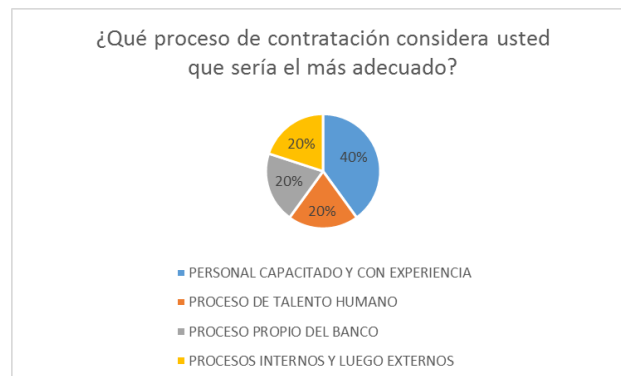
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿En qué áreas considera usted son de mayor rotación de personal en la empresa?



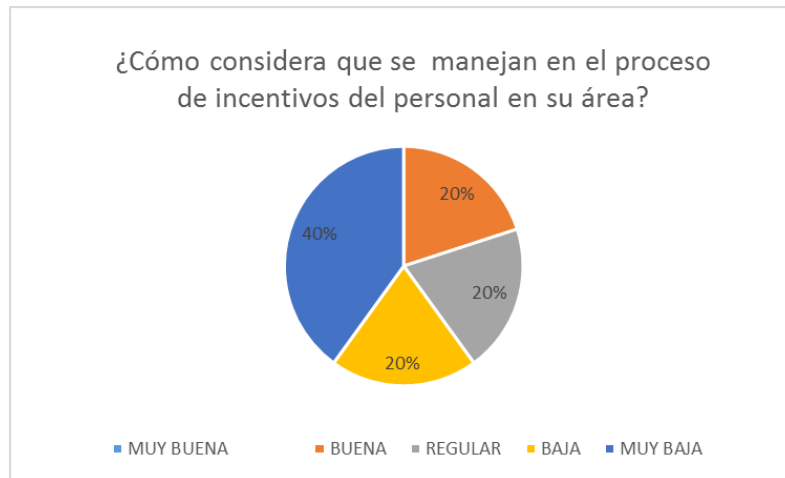
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Qué proceso de contratación considera usted que sería el más adecuado?



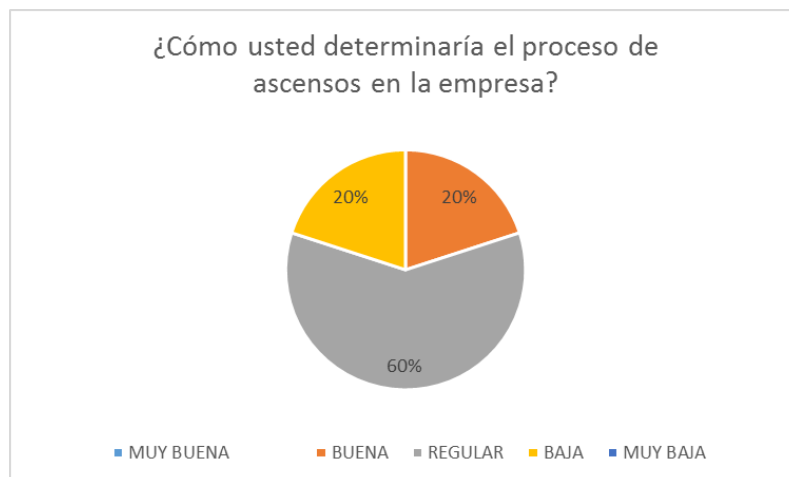
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Cómo considera que se manejan en el proceso de incentivos del personal en su área?



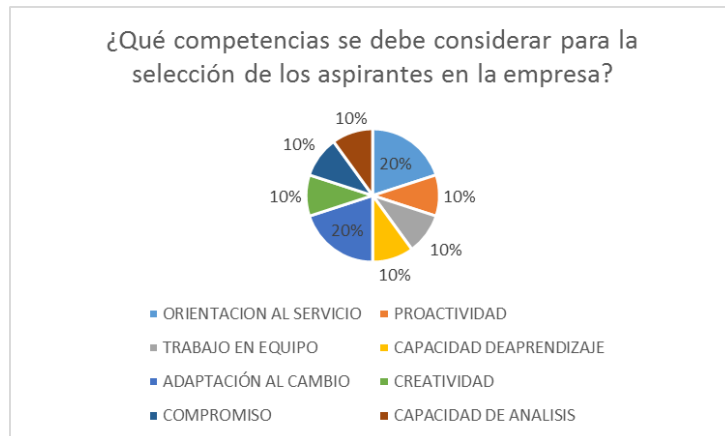
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Cómo usted determinaría el proceso de ascensos en la empresa?



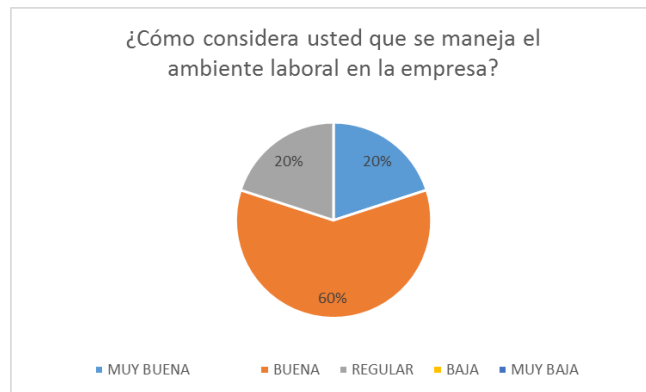
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Qué competencias se debe considerar para la selección de los aspirantes en la empresa?



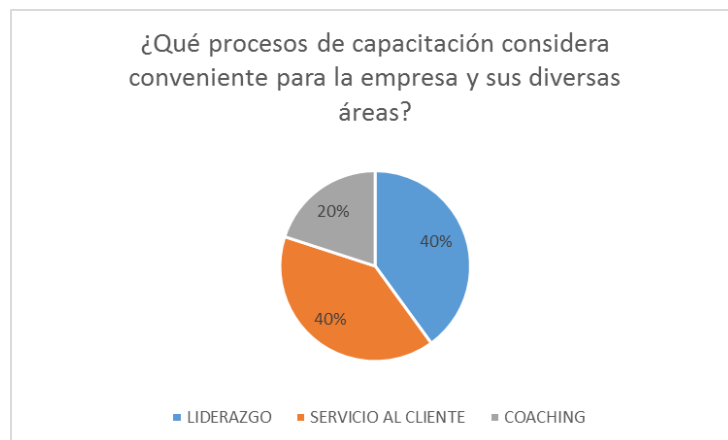
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Cómo considera usted que se maneja el ambiente laboral en la empresa?



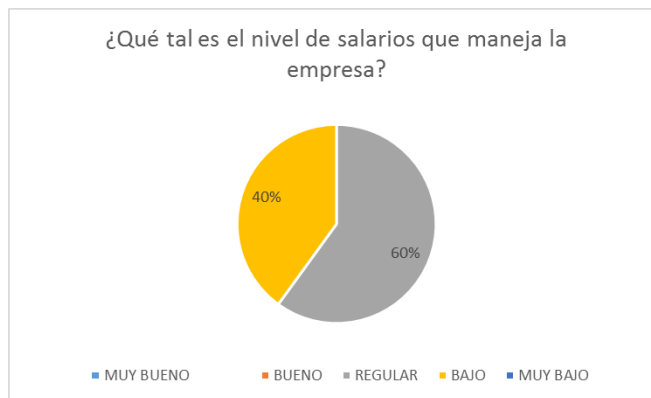
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Qué procesos de capacitación considera conveniente para la empresa y sus diversas áreas?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿Qué tal es el nivel de salarios que maneja la empresa?



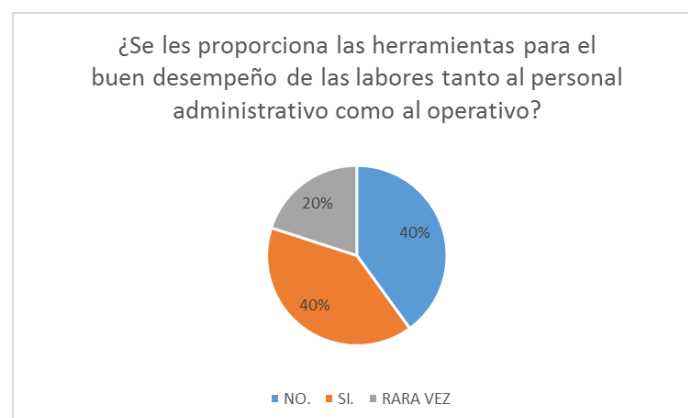
Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

¿La comunicación en la empresa es la adecuada? ¿En todos los niveles y sucursales hay el mismo grado de comunicación?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)

Se les proporciona las herramientas para el buen desempeño de las labores tanto al personal administrativo como al operativo?



Elaborado por: Melissa Díaz y Johanna Pérez. (2017)