



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ESTABILIDAD LABORAL Y SUS IMPACTOS ECONÓMICOS
EN LA EMPRESA ALCANCE**

**SUSTENTADO POR:
MARIA GABRIELA RIVERA LAGOS
MARIO ALEJANDRO ACOSTA RIOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLO ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ESTABILIDAD LABORAL Y SUS IMPACTOS ECONÓMICOS
EN LA EMPRESA ALCANCE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
DORIS IVETTE OCAMPO PAVÓN**

**COMISIÓN EVALUADORA
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ
JUAN EMILIO AGUIRRE**

AGRADECIMIENTOS

Porque todo reto y objetivo en la vida comienza por una idea, le agradecemos a Dios Todopoderoso por concedernos la paz mental, visión y sabiduría de llevar este pensamiento a una realidad. A Él le debemos la tranquilidad durante las mejores etapas de nuestro proyecto y al mismo tiempo la fortaleza que nos ha permitido trabajar en los momentos más difíciles.

A nuestros padres, que han cimentado las mejores bases para que logremos el éxito visualizado desde el inicio. Por toda su paciencia y apoyo durante nuestros desvelos. Gracias porque nos han permitido crecer regalándonos su sabiduría en toda etapa de nuestras vidas, guiando con todo su amor nuestros pasos.

Gracias Doris Ivette Ocampo por su asesoría y conocimiento a lo largo de este proyecto, pero más importante, por permitirnos conocer a la gran mujer detrás de la eterna sonrisa y espíritu servicial. Gracias por su amistad.



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTABILIDAD LABORAL Y SUS IMPACTOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA ALCANCE

AUTOR:

María Gabriela Rivera y Mario Alejandro Acosta

RESUMEN

La información presentada en esta investigación ofrece un panorama global acerca de la situación actual en relación al índice de rotación de personal en la empresa Alcance. El objetivo que se persigue en el presente estudio es contribuir a la estabilización del personal en la empresa, mediante la creación de un plan estratégico viable. En el documento se examinan, se resumen y se sintetizan los datos relativos a la rotación de personal. Entre los temas tratados se incluyen el efecto y los beneficios de la estabilidad laboral, los factores que influyen en la rotación de personal y los costos de la misma. Una vez recopilada la información general, se procede a la ejecución de encuestas y cuestionarios para la obtención de percepciones y resultados de las áreas involucradas. A la vez, se analiza la información para la creación del plan estratégico.

Palabras claves: índice de rotación de personal, estabilización, plan estratégico



GRADUATE SCHOOL

JOB STABILITY AND ECONOMIC IMPACT ON ALCANCE COMPANY

AUTHOR:

María Gabriela Rivera and Mario Alejandro Acosta

ABSTRACT

The information presented in this research provides an overview about the current situation regarding the rate of turnover in the company range. The objective pursued in this study is to contribute to the stabilization of staff in the company, by creating a viable strategic plan. The paper examines, summarizes, and synthesizes data on staff turnover. Topics covered include the impact and benefits of job stability, factors that influence the turnover and the costs thereof. After gathering the information, the application of surveys and questionnaires are made to obtain perceptions and outcomes of the areas involved. Furthermore, an analysis of the information is made to create the strategic plan.

Keywords: staff turnover, stabilization, strategic plan.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 INTRODUCCIÓN.....	12
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	15
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	18
2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADO CON LAS VARIABLES.....	22
2.3 EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	24
2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.4.1 OBJETIVO Y FUNCIONES BÁSICAS.....	27
2.4.2 MODELO DE GESTIÓN.....	28
2.4.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	32
2.4.4 CLIMA LABORAL.....	40
2.5 ESTABILIDAD LABORAL.....	44
2.5.1 GENERALIDADES DE LA ESTABILIDAD LABORAL.....	44
2.5.2 LOS EFECTOS Y CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESTABILIDAD LABORAL.....	45
2.5.3 BENEFICIO DE LA ESTABILIDAD LABORAL.....	47
2.5.4 COSTOS RELACIONADOS CON LA ADMISIÓN/DESVINCULACIÓN DE UN COLABORADOR.....	47
2.5.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	50
2.6 ESTADÍSTICO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
2.7 EXPERIENCIAS SIMILARES EN OTRAS EMPRESAS.....	53

2.7.1	BAC CREDOMATIC	53
2.7.2	OTROS BANCOS Y FINANCIERAS	57
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		61
3.1	ENFOQUE Y MÉTODOS	61
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2.1	ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	64
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	65
3.4.1	ENCUESTA	65
3.4.2	ENTREVISTA	65
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	65
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	65
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		67
4.1	PERCEPCION DE COLABORADORES EN RELACION A LA ESTABILIDAD LABORAL EN LA EMPRESA.....	67
4.1.1	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A COLABORADORES	67
4.1.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A SUPERVISORES Y JEFATURAS.....	82
4.2	CONCLUSIONES	86
4.3	RECOMENDACIONES.....	87
CAPÍTULO V. APLICABILIDAD		89
5.1	COSTOS RELACIONADOS A LA VINCULACIÓN DE PERSONAL	89
5.2	COSTOS RELACIONADOS A LA DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	92
5.3	LINEA DE EMPODERAMIENTO.....	95
5.3.1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS POR ETAPA.....	97
5.3.2	ACCIONES Y RESPONSABLES ACTUALES	100
5.3.3	ACCIONES Y RESPONSABLES PROPUESTOS	103
5.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	106
BIBLIOGRAFÍA		108
ANEXOS.....		112
INDICE DE TABLAS		120

INDICE DE FIGURAS.....121

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo I se realiza el planteamiento de la investigación, se desarrolla la introducción donde se explica la estructura del documento. Los antecedentes enuncian los datos históricos que motivaron el desarrollo del tema, en éste caso la crisis financiera mundial (2008) y la crisis política (2009). La incertidumbre detuvo las inversiones en la empresa, lo cual se tradujo en una disminución en la rentabilidad de la compañía.

Los objetivos tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación, el objetivo general está enfocado en lograr el crecimiento sostenible mediante la inversión de capital en tecnología de equipo que le permita competir en economías de escala. Los objetivos específicos se enfocan en identificar las principales amenazas para la industria y la organización, analizar cada una y definir una estrategia para fortalecer el crecimiento, y hacer una propuesta consistente en un paquete tecnológico de alta producción, para asegurar el crecimiento y la rentabilidad.

En el presente estudio cualitativo no se prueban hipótesis. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los grupos de interés. La Justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. La investigación se realizó con el fin de dar una dirección a los esfuerzos de crecimiento de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante y desarrollar capacidades competitivas que posibiliten crear valor en forma sostenida.

El Capítulo II consiste en el Marco Teórico que es una reseña bibliográfica o análisis crítico de la literatura relacionada con el tema de investigación. Se consideró literatura enfocada a cinco grandes áreas del conocimiento, administración estratégica, administración de operaciones, dirección de marketing, administración de recursos humanos y cultura organizacional. El capítulo III corresponde a la Metodología, define el método el cual es inductivo, se desarrolla

de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes. La muestra es abierta y aplicable a toda la población meta, que está constituida por los grupos de interés de la organización. El Capítulo IV corresponde a Resultados y Análisis, se analiza toda la información obtenida de los grupos de interés, se presentan las conclusiones que consisten en la presentación deductiva que responde a la problemática investigada y las recomendaciones donde se sugiere que hacer con los resultados y cómo utilizarlos en forma práctica.

El Capítulo V concierne a la Aplicabilidad que da respuesta al problema planteado y al logro de objetivos. Es el valor agregado de la investigación, donde se concluye que el proyecto seleccionado es viable y se adapta a la estructura actual de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El estudio de investigación se desarrolla en ALCANCE S.A. de C. V., una compañía de Grupo Financiero FICOHSA que administra la cartera de Tarjetas de Crédito y ofrece servicios adicionales orientados a Servicios Financieros como cobranza, atención de clientes, comercialización, entre otros. La empresa se ha caracterizado por mantener metodologías estándares de trabajo orientadas a la eficiencia del mismo. La medición de metas e indicadores ha sido parte fundamental del desarrollo de la metodología implementada. Sin embargo, la ejecución y planificación estratégica son fundamentales para la mejora continua de la empresa.

Uno de los indicadores primordiales para la rentabilidad y productividad de la empresa es el índice de rotación de personal. Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización. Los segundos movimientos (de entrada y salida de la organización) son los que se conocen como rotación de personal. Desde su inicio de operaciones en el 2007, Alcance,

ha mantenido un monitoreo del mismo. En el año 2011, este indicador muestra un comportamiento aceptable en relación a la meta establecida. A inicios del año 2012, este indicador se muestra un 47% sobre la meta exigida al año.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Durante el periodo anual correspondiente al mes de 2011, la empresa Alcance logra mantener el indicador al índice de rotación personal según los estándares exigidos por la empresa. En el desarrollo del año de 2012, este indicador muestra un aumento en un 47%, en los meses transcurridos a la fecha de enero a marzo.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de estabilidad en el personal contratado en Alcance.

1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué factores influyen para que el personal de la empresa no tenga estabilidad laboral?

¿En qué magnitud afecta la retención de personal al presupuesto de la empresa?

¿Qué alternativas de solución existen y deben considerarse como viables para solucionar la carencia de estabilidad en el personal contratado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la estabilización del personal en la empresa Alcance, mediante la creación de un plan estratégico viable para mejorar la eficiencia operativa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar y analizar la información del comportamiento del personal de la empresa del periodo previo y durante la generación del problema.
- b) Identificar y analizar los factores que inciden en el problema.
- c) Definición de los factores a ser incluidos en el plan de estratégico.
- d) Definir las alternativas de solución como respuesta a la carencia de estabilidad en el personal contratado.

d) Proponer un plan estratégico para mejorar la estabilidad del personal contratado.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

El estudio contempla el análisis del problema de la estabilidad del personal visualizado desde cuatro macro variables independientes que impactan en la eficiencia operativa:

- a) Colaboradores
- b) Empresa
- c) Competencia
- d) Sociedad

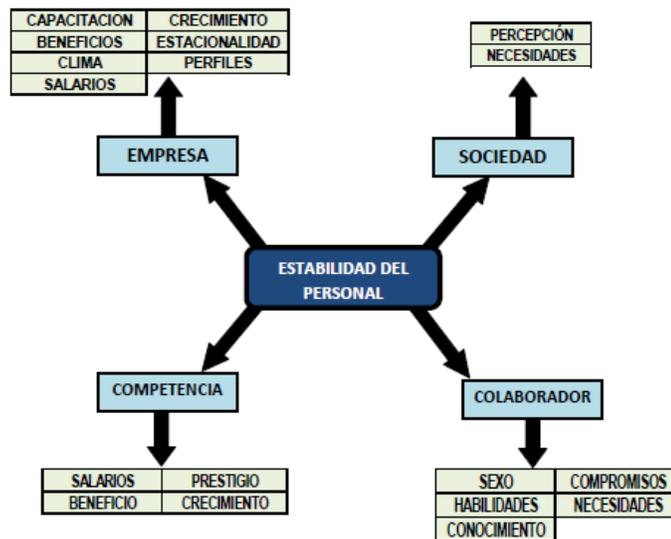


Figura 1: Variables de Estudio

Cada una de las macro variables gira alrededor de otra línea de variables más específicas.

Dentro de las variables que afectan a la empresa están: capacitación, beneficios laborales, crecimiento, estacionalidad, clima laboral, perfiles y salarios. En el caso particular de la empresa, la capacitación proporcionada al personal repercute ya sea positiva o negativamente con la retención o desvinculación del colaborador. La posibilidad de crecimiento como efecto positivo y el estancamiento como efecto

negativo. Los beneficios que la empresa brinda al colaborador, el sistema salarial son variables que impactan directamente con la estabilidad laboral ya que depende de cómo percibe el colaborador las mismas para hacerlo sentir cómodo y parte de la empresa.

Las variables que favorecen al colaborador y que se desarrollan en el presente estudio son las siguientes: género, habilidades, conocimiento, compromiso y necesidades. En relación a la competencia: salario, prestigio, beneficios y crecimientos. A la vez se tomaron en cuenta las variables en relación a la sociedad: percepción y necesidades.

De igual manera se analizó cada una de las variables de acuerdo al comportamiento y percepción de los involucrados en el estudio, ya que permiten desarrollar una eficiencia operativa para la empresa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Desde su creación, Alcance surge como una empresa con sólidas metodologías tendientes a que sea altamente productiva, rentable y eficiente. Como parte de este fin, el departamento de Recursos Humanos utiliza y da seguimiento al índice rotación de personal, incumplir con las metas propuestas en este sentido denota la pérdida de eficiencia que desencadena distorsiones en las áreas involucradas. Es por ello que el análisis del personal es más importante que los procesos de la estrategia o de las operaciones. Después de todo, es el personal de una organización quien juzga cuando están cambiando los mercados, quien crea las estrategias basadas en esos juicios y quien convierte las estrategias en realidades operacionales. Si no se implementa correctamente el proceso de personal, nunca se aprovechará el potencial del negocio. Como parte del Grupo Financiero Ficohsa, Alcance genera valor agregado en el seguimiento a la formación y desarrollo de cada colaborador. Por lo que este monitoreo y seguimiento vigoroso logra tres cosas: evaluar a los individuos de manera precisa y a profundidad, proporciona un marco de referencia para identificar y desarrollar el talento de liderazgo e integra los niveles sucesivos de liderazgo que constituyen la base para

un plan de sucesión adecuado. Esto debido a que la globalización lo exige, aquellas compañías e individuos que no sean eficientes, no sobrevivirán a los mercados inestables, fragmentados y disputados en nuestro mundo actual.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Entiéndase para efectos de la presente tesis

Índice de Rotación de Personal se define como la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. (Myers, 1975)

Admisiones contratación de nuevos empleados o recontractación de empleados anteriores.

Desvinculaciones terminación del empleo.

Renuncia una desvinculación iniciada por el trabajador. (Myers, 1975)

Reajuste una terminación del empleo (que se espera durar más de 7 días) iniciada por el empleador porque el puesto está siendo eliminado o porque hay una reducción de empleos debido a una demanda insuficiente. (Myers, 1975)

Despido Terminación permanente de carácter involuntario. Una terminación iniciada por el empleador porque está insatisfecho con la actuación o la conducta del empleado. Este tipo de terminación esta en consecuencia sujeto al juicio previo del registro del trabajador, aunque si el despido ocurre antes de la terminación del periodo de prueba del empleado (usualmente 30 días), es menos severo porque no han sido adquiridos ningunos derechos de empleo. Algunas “renuncias” forzadas son en realidad despidos, especialmente en los escalones superiores. (Robbins, 2000)

Selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. (Gore, 1998)

Análisis de riesgo de retención considera la facilidad con que una persona puede ser contratada, su potencial para ser transferida y los riesgos que corre un negocio si se marcha. (Bossidy & Charan, 2002)

Eficiencia se refiere a la relación entre insumos y productos, hacer las cosas correctamente. Si se logra mayor cantidad de producto con una cantidad de insumo proporcionada se habrá incrementado la eficiencia. (Robbins, 2000)

Colaborador el elemento eminentemente activo de la empresa, quien desempeña un cargo de trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo. (Amparano, 2005)

Competencias comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Competencias genéricas hacen referencia a los comportamientos que cada persona debe poseer para pertenecer a la organización.

Competencias específicas son habilidades, conocimientos y actitudes requeridas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada área. Las competencias específicas varían entre áreas y puestos, según los requerimientos específicos de cada una.

Empresa entiéndase por empresa a Alcance S.A. de C.V., una compañía de Grupo Financiero FICOHSA que administra la cartera de Tarjetas de Crédito y ofrece servicios adicionales orientados a Servicios Financieros como cobranza, atención de clientes, comercialización y otros.

Estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. En donde tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación. (Penerini, 1995)

Productividad la producción total de bienes o servicios, dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. (Robbins, 2000)

Capacidades Son aptitudes mentales hipotéticas que permitirían a la mente humana actuar y percibir de un modo que trasciende las leyes naturales. (Vola, Arecco, Aquino, & Aquino, 1997)

Habilidades es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. (Penerini, 1995)

Capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. (Aguilar, 1996)

Globalización Tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. (Kofman, 2001)

Beneficios El bien que se hace o que en su defecto recibimos de alguien. El término beneficio es recurrentemente utilizado como sinónimo de utilidad y provecho. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Navarro)

Salarios también denominado sueldo, es la suma de dinero que paga el capitalista por un cierto periodo de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Percepción es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno y de uno mismo.

Rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. (Werther & Davis, 1992)

RRHH Recursos Humanos es la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Es el departamento encargado de alinear las políticas de la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de los colaboradores. (Sherman, 1992)

Compensación recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son: bonos, por cientos de ganancias por las ventas, descuentos en productos, beneficios no monetarios. (Gelabert, 2010)

Datos cualitativos descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2012)

Variaciones cíclicas son movimientos razonables predecibles sobre la tendencia que tendrá lugar en un periodo de más de un año. (Noe, 1997)

Variaciones estacionales son cambios razonablemente predecibles que tienen lugar durante el periodo de un año. (Noe, 1997)

Variaciones aleatorias son cambios que no siguen un patrón determinado. (Noe, 1997)

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADO CON LAS VARIABLES

LA EMPRESA

La estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa ya que los trabajadores capacitados y expertos en su trabajo, integrados con la empresa, brindaran índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del colaborador y la empresa, sino también en el desarrollo económico-social, con los logros a la obtención de la armonía y paz social y laboral.

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación del trabajo donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del colaborador y solo por excepción del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación. (Myers, 1975)

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al colaborador cuya única fuente de ingreso es su trabajo.

La empresa debe asegurar a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado para que pueda realizar sus funciones. Es decir, la administración de una empresa debe preocuparse desde las condiciones físicas hasta las condiciones psicológicas del trabajo, para que así las personas puedan realizar lo que les corresponde adecuadamente.

Dentro de las condiciones de estabilidad laboral se encuentran otorgar capacitaciones, incentivos, un ambiente laboral adecuado, condiciones estructurales adecuadas; ello para velar por la producción que está llevando a cabo los individuos de una organización. (Myers, 1975)

Según J.A. Grases (2008), Director de RRHH, TUI España, menciona que para minimizar la rotación de personal y sobre todo para poder entenderla, las empresas deben en primer lugar ir a la raíz del problema y ser más conscientes de lo que piensan y sienten sus empleados. Una vez conseguido esto, ya estarán en buena posición para intentar combatirla con herramientas eficaces basadas en la motivación de acuerdo al caso, pero sin que esto signifique necesariamente compensación económica directa. Más bien deben centrarse en desarrollar a las personas al mismo tiempo que las hacen sentirse satisfechas con su trabajo, en especial a los empleados con habilidades clave para la empresa.

LA SOCIEDAD

La reducción sustancial de los niveles de desempleo, a través del establecimiento de relaciones laborales adecuadas y permanentes es un factor esencial e importante para la baja de las altas tasas o porcentajes de inseguridad ciudadana, reducción de los explosivos números de la desnutrición, pobreza crítica y carencias sanitarias, la limitación de los juegos de azar, el combate a la prostitución y drogas.

EL COLABORADOR

Un trabajo adecuado y permanente, permite garantizarle al colaborador su acceso a los planes de vivienda, adquisición de bienes y servicios, hospitalización, medicinas y seguridad social. (Soto, 1998)

En lo que respecta al colaborador, éste poseerá estabilidad laboral siempre y cuando no pierda su capacidad de innovación y pueda garantizar que agregará de manera constante valor a las organizaciones que se interesen en sus servicios, independientemente de su condición física, edad, o sexo, pues no ha de ser filtrado a través de los mismos paradigmas que hoy en día se manejan para poder contratar al colaborador. (Socorro, 2012)

2.3 EL ENTORNO EMPRESARIAL

ALCANCE S.A. de C. V., es una compañía de Grupo Financiero FICOHSA que administra la cartera de Tarjetas de Crédito y ofrece servicios adicionales orientados a Servicios Financieros como cobranza, atención de clientes, comercialización y otros. La empresa está estructurada en Call Center gestionado mediante un CRM, una herramienta de pronóstico mediante la cual, el gestor de ventas puede ajustar el pronóstico basándose en la posibilidad de cierre de ventas, estado de transacciones, tendencias históricas y conocimientos de clientes.

Existe un gran mercado de emisores Visa en la República de Honduras como la participación de las siguientes Instituciones: Banco Ficohsa, Ventas Internacionales, S.A (BAC Honduras/Credomatic de Honduras); Sociedad de Inversiones Aval Card, S.A de C.V; Banco Atlántida, S.A; Banco Promérica, S.A; Banco del País, S.A; Banco BGA; Banco Cuscatlán; Banco Lafise.

El sistema de las tarjetas de pago (crédito y débito) funciona como un “mercado de dos lados”, dado que se enfrentan dos demandas interdependientes que deben satisfacerse de manera simultánea: una está representada por los tarjeta-habientes y la otra por los comercios que aceptan los pagos por tarjeta. Para que estos actores puedan vincularse y a la vez conciliarse, es necesario que entre en escena un tercer actor, denominado “plataforma abierta” y que está compuesta por dos bancos (emisor y adquirente) y una red de transferencia de fondos (RTF), tales como Visa o Mastercard.

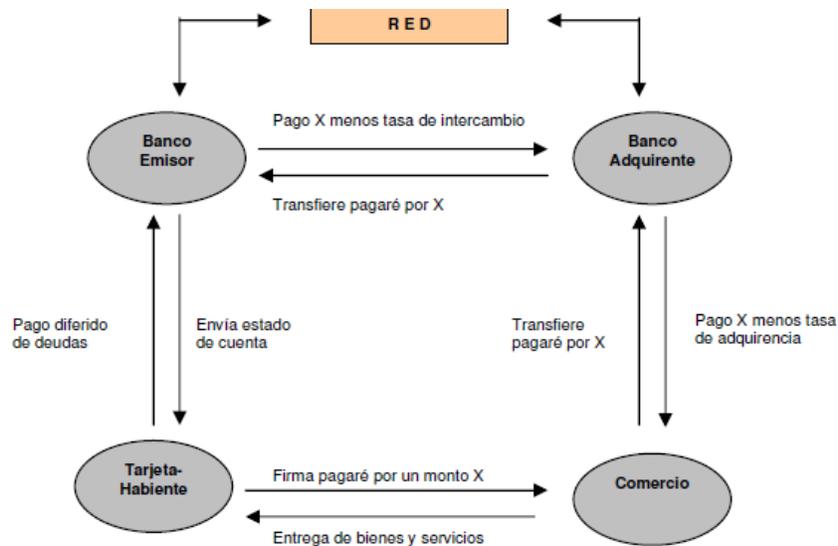


Figura 2: Esquema de Funcionamiento de una Tarjeta de Pago

El Sistema financiero es el conjunto de instituciones o intermediarios financieros, relacionados entre sí directa o indirectamente, que recogen el ahorro transitoriamente ocioso y se lo ofrecen a los demandantes de crédito.

Para los bancos, destacan requerimientos mínimos de capital, especialmente para el establecimiento de una sociedad emisora de tarjetas; permisos de operación otorgados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), así como de la marca de tarjeta que pretenda comercializar; y mayor poder de negociación de los bancos adquirentes mejor posicionados en el mercado y con mayor experiencia en el manejo de este segmento, en detrimento de los adquirentes con menor participación, en cuanto a afiliar establecimientos comerciales más grandes (respecto a volumen de ventas) y con tasas más reducidas.

Las sociedades financieras cuyas operaciones son la venta de servicios financieros son reguladas por la ley de instituciones financieras dicha ley tiene como objetivo regular la organización, constitución, funcionamiento, fusión, transformación y liquidación de las instituciones del sistema financiero nacional, otro ente regulador es el código de comercio y por otro lado tenemos las regulaciones que dispone el Banco Central de Honduras que es la principal

institución financiera en una economía de mercado, siendo así la institución estatal que formula, desarrolla y ejecuta la Política Monetaria, crediticia y cambiaria del país.

El esquema general del sistema financiero hondureño tiene su eje en el Banco Central de Honduras (BCH) en torno a él se coordina y se adscribe la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), dichos organismos tienen designadas la evaluación de otras instituciones.

El Banco Central de Honduras, como autoridad monetaria tiene como objetivo primordial, regular el normal funcionamiento del sistema de pagos, a las instituciones financieras como ser, los bancos comerciales, asociaciones de ahorro y crédito, sociedades financieras, bancos de segundo piso y oficinas de representación. Por otro lado tiene designado regularizar a las compañías de seguros y pensiones que dentro de este se ven integradas las administradoras de fondos de pensión, instituciones de previsión y las compañías de seguros.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, ejercerá por medio de las superintendencias la supervisión, vigilancia y control de bancos privados y públicos, aseguradoras, reaseguradoras, asociaciones de ahorro y préstamo, sociedades financieras, almacenes generales de depósitos, bolsas de valores, casas de cambio, fondos de pensiones, compañías emisoras de tarjetas de crédito y otras que realicen operaciones financieras. Además vigilará que dichas instituciones cuenten con sistemas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo haciendo cumplir las leyes que regulan estas actividades.

Estos dos entes financieros regulatorios tienen en común la supervisión, regulación y el apoyo al sistema financiero nacional de Honduras.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 OBJETIVO Y FUNCIONES BÁSICAS

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Dessler & Varela, 2010)

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Las funciones básicas y más principales de los profesionales de este departamento son:

- Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.
- Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos.
- Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados.
- Preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos, y con el olfato suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

En el mercado laboral existe una amplia oferta de candidatos. Sin embargo, el departamento de recursos humanos debe ocuparse de realizar la contratación más acertada posible para evitar pérdidas. Al buscar candidatos, se fija en las habilidades de los candidatos pero principalmente se esfuerza por identificar las competencias de la persona, los rasgos inherentes a su personalidad.

2.4.2 MODELO DE GESTIÓN

La tendencia en este siglo que inicia señala que el personal va a trabajar en forma independiente y a motivarse por sí mismo. Los trabajadores deberán laborar en ambientes de continuo aprendizaje y como miembros de equipos en donde adoptarán roles y funciones diferentes, incluyendo las ejecutivas o gerenciales.

Actualizar los métodos de selección de personal es una de las exigencias que la globalización ha planteado al departamento de recursos humanos. La capacidad de elegir a los candidatos idóneos para un puesto es la estrategia que permitirá a las empresas ser más productivas y eficientes. (Chiayenato, 2001)

El modelo de selección tradicional, basado en la consideración de las habilidades, está siendo sustituido porque cada individuo cuenta con capacidades distintas. La habilidad es una variable personal e intrínseca que no evidencia de forma tajante la aptitud para efectuar las tareas de un trabajo, ya que depende en gran medida de la motivación.

Recientemente, numerosas fuerzas convergen y sugieren que el enfoque basado en competencias es más apropiado en un ambiente competitivo y global, que exige de los actuales y futuros empleados las competencias necesarias que impulsen a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. Ello llevará también a establecer una conexión más cercana entre el éxito personal y el de la organización en su totalidad. (Alles, 2005)

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.



Figura 3: Gestión por Competencias

Fuente: Congresos Retos y Expectativas, Modelo Educativo por Competencias, México (2001)

SUPUESTOS BÁSICOS

En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio.

Esas "diferencias" tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de

desempeño promedio. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior. (Chiayenato, 2001)

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. (Alles, 2005)

VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados

- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. (Chiavenato I. , 2009)

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.



Figura 4: Orientación Estratégica de la Gestión por Competencias

Fuente: Desarrollo del talento humano basado en competencias, Alles (2005)

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales. (Penerini, 1995)

Prahalat y Hamel definen claramente la relación entre competencias de la organización y competencias individuales a través de la preocupación sobre la forma de abordar el tema de los directivos organizacionales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados. (Amparano, 2005)

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

2.4.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En la actualidad las técnicas de selección del se basan en determinar los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías, entre otros.

PERFIL DEL PUESTO

El perfil del puesto se basa en los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina. (Robbins)

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en

que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento del personal está enfocado en un conjunto de esfuerzos que hace la organización o la empresa para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Algunas herramientas que se utilizan para reclutar al personal son Tecoloco, Manpower, medios de comunicación masivas, bolsas de trabajo, ferias de empleo, agencias de colocación, internet, referidos, otras empresas.

SELECCIÓN

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar. (Dessler & Varela, 2010)

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

INVESTIGACIÓN LABORAL

La investigación laboral permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto. Algunos tipos investigación que se realiza antes de tomar la decisión de contratar un participante son:

- Antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales

- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio

Una vez realizada la investigación, se procede a solicitar referencias del postulante. Los pasos a tomar en consideración para las referencias son:

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- Pida una impresión general y pregunte a quien más se podría consultar
- Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez que se haya contratado. (Noe, 1997)

ENTREVISTA

La entrevista es un tipo de comunicación interpersonal basado particularmente en una dinámica de entrevistador y entrevistado cuyo fin es intercambiar información valiosa.

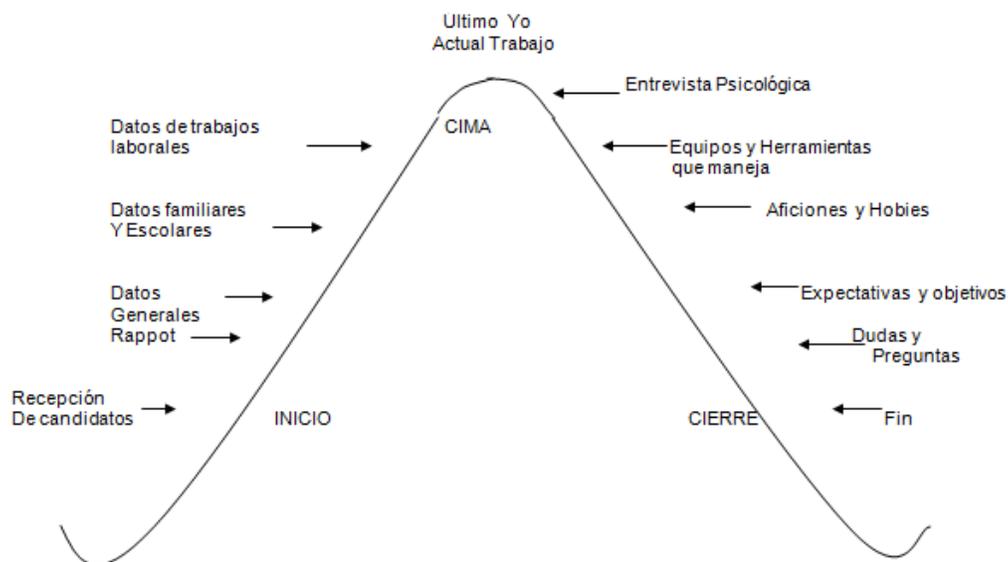


Figura 5: Pasos de una entrevista

Fuente: Administración de Recursos Humanos, 2010

Existen varios elementos importantes durante una entrevista como ser la solicitud, que es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos. De igual forma el currículum en dónde su papel fundamental es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales. (Dessler & Varela, 2010)

Posteriormente e procede a la revisión del curriculum o solicitud, en dónde la misma incluye lo siguiente:

- Juntar un grupo de una vez.
- Elaboración una lista de requerimientos y necesidades.
- Creación de una lista y completar conforme se va revisando el currículo
- Revisión de las bases del empleo y la educación, responsabilidades, Títulos, etc.
- Evaluación de la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

Ciertas pautas de comportamiento del entrevistado a tomar en consideración durante una entrevista son las siguientes:

- Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- Saludar cortésmente
- Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- La mirada al entrevistador debe ser directa
- Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad
- Evitar ambiciones inmediatas sin currículo que las avale y regateos sobre sueldo.
- Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato. Algunos tipos de pruebas psicométricas son:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud (Chiavenato I. , 2007)

Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto. Posteriormente se procede a la revisión de las pruebas realizadas por los participantes:

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Cálculo/ Codificación

CONTRATACIÓN

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador. (Robbins, Comportamiento Organizacional)

INDUCCIÓN

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor

tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

CAPACITACIÓN

La finalidad de la capacitación es hacer alguien apto o habilitarlo para algo. En donde sus principales objetivos son:

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y
- Costos de operación

La importancia de llevar a cabo una capacitación se detalla a continuación:

- Evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros

GUÍA BÁSICA

A continuación hay ocho guías básicas para aumentar el éxito en la contratación, sea en empresas grandes o pequeñas: (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

- Defina los objetivos centrales del puesto. Haga una lista de cinco objetivos clave del puesto. Una vez hecho esto, determine las capacidades y la experiencia necesarias para desempeñarlo exitosamente.
- Prepare una descripción amplia de las tareas asociadas al puesto
- Use una amplia base de recursos para encontrar un número suficiente de candidatos en perspectiva. Pregunte a los empleados, a los proveedores, a colegas, asociaciones comerciales, organizaciones educativas. Ponga anuncios en la sección de empleos del diario, pero también en sitios no tradicionales. Trate de "pescar con la red más grande". Cuánto más candidatos tenga para elegir, mayor será la posibilidad de acertar.
- Utilice el filtrado. Aproveche el proceso de lectura de las solicitudes de empleo para conseguir información valiosa sobre los sueldos que paga la competencia y las prácticas de contratación existentes. Elimine de la búsqueda a aquellos que "no pasan" el filtro de sus objetivos y habilidades requeridas.
- Use un proceso estructurado de entrevista:
 - a. Filtre
 - b. Pregunte
 - c. Evalúe e Investigue
 - d. Confíe pero verifique
- Pregunte a todos los candidatos las mismas preguntas, luego adapte algunas preguntas a la experiencia específica de cada uno. Durante las entrevistas, haga preguntas sobre la experiencia específica y los logros del candidato. Pídale ejemplos de su experiencia. Evite hacer preguntas hipotéticas: la mayoría de los candidatos saben lo que contestar.

- Verifique las referencias y las acreditaciones de estudios. Sea precavido con las personas cuyos antecedentes parecen "demasiado buenos para ser verdaderos".
- Después de la contratación, prepare una buena inducción para el nuevo empleado. Con la persona correcta, un buen comienzo requiere un pequeño esfuerzo adicional, pero que puede brindar excelentes recompensas. Establezca un buen plan de inducción y orientación inicial, e informe al nuevo empleado de sus progresos en el trabajo desde el primer día. (Myers, Administración de Personal, 1975)

2.4.4 CLIMA LABORAL

El clima organizacional o laboral, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Martinez, 2007)

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

Investigaciones mostradas en el libro de Daniel Goleman “El Líder Resonante crea más”, señalan: “...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.

Los factores que influyen el clima laboral son los siguientes:

- Liderazgo, este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el.
- Relaciones, este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal. (Chiavenato I. , 2009)

- Implicación, este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
- Organización, se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.
- Reconocimiento, en muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- Remuneraciones. En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos

y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

- Igualdad, ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo. (Martinez, 2007)

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.



Figura 6: Clima Organizacional

Fuente: Clima Organizacional, Martínez (2007)

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (Martinez, 2007)

2.5 ESTABILIDAD LABORAL

2.5.1 GENERALIDADES DE LA ESTABILIDAD LABORAL

Paul Durand, ha expresado en breves palabras la mejor defensa de la estabilidad, en los siguientes términos:

La permanencia en el empleo contribuye a la dignidad de la persona humana. Ella se relaciona con la nueva concepción, según la cual el trabajo no puede ser considerado como una mercancía. (Morales, 1987)

La rotación de personal se expresa comúnmente en dos tasas, una para desvinculaciones y otra para admisiones. El U.S. Bureau of Labor Statistics usa el siguiente método para calcular tasa de rotación de personal:

1. Encuéntrese el número promedio de empleados sumando conjuntamente el número en la nómina para el primero y los últimos días del mes. Divídase entonces ese total entre 2.
2. Divídase el número total de separaciones durante el mes entre esta cifra de empleo promedio.
3. Multiplíquese este número por 100 para obtener la tasa por 100 empleados para el mes.

Se calcula utilizando la **fórmula 1**:

$$Tasa\ de\ separación\ (o\ porcentaje) = \frac{total\ de\ desvinculaciones\ por\ mes}{número\ promedio\ en\ la\ nómina\ por\ el\ mes} * 100$$

(1)

Las cifras absolutas por las tasas de rotación son de poca significación, a menos que sean comparadas con un estándar y que sean usadas como un punto de partida para la búsqueda de una explicación de la insatisfacción de los empleados. (Myers, 1975)

2.5.2 LOS EFECTOS Y CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESTABILIDAD LABORAL.

La base de una gran empresa consiste en la manera en que desarrolla a su gente al proporcionarle las experiencias correctas, como el aprendizaje de diferentes empleos y de las demás personas, proporcionar retroalimentación honesta, dirección y capacitación. (Bossidy & Charan, 2002) Cabe resaltar que si se dedica la misma cantidad de tiempo y energía en el desarrollo de personas, en comparación con el preparación de presupuesto, planificación estratégica y monitoreo financiero, el resultado será una ventaja competitiva sostenible.

Cabe resaltar los efectos estabilizadores:

- El nuevo empleado trae “nueva sangre” a la organización.
- La rotación de personal puede también promover las necesidades de empresas e industrias crecientes en una economía cambiante, como ya hemos notado. (Bossidy & Charan, 2002)

Efectos inestabilizadores:

- Inevitables cambios en la rutina de trabajo, y un grupo puede encontrarse escaso de mano de obra por un tiempo.
- Si el empleado que se va es un valioso compañero de equipo y es despedido sin una explicación adecuada, sus compañeros empleados se sentirán perturbados.
- La especulación conduce a rumores.
- El chismorreo y las preocupaciones reducen la eficiencia en el trabajo.
- Puede desarrollarse un sentimiento de inseguridad y resentimiento entre los miembros hasta llevarlos a la separación voluntaria que moleste más tarde al grupo.
- Cuando un miembro nuevo es introducido en un grupo de trabajo, los ajustes humanos deben ser hechos por todos los interesados.
- Si es un recién llegado a la empresa, la poca costumbre hará que se tenga que hacer mucho antes que sea asimilado en el equipo de trabajo. (Myers, 1975)

Las Causas de la Rotación de Personal se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización.
- Bajas por decisión de la propia Empresa. (Chiavenato, 1990)

Causas más frecuentes de la rotación de personal:

- Relación entre el contenido del trabajo y los salarios. Cuando estos dos aspectos no se corresponden, el colaborador tratara de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.
- Condiciones laborales. Un ambiente laboral poco adecuado provoca insatisfacción, lo que generalmente lo guía a una inminente rotación, dentro o fuera del centro laboral.

- Sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa. Es una de las causas de la desmotivación en el colaborador.
- Sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado. Este aspecto se compara muchas veces con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.
- Posibilidades de superación y promoción.
- Inconformidad con los métodos y estilos de dirección.
- Beneficios, servicios y prestaciones.
- Los motivos personales más frecuentes; problemas con la vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen en el cuidado de los niños, atención a familiares enfermos, salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte. (Cuesta, 1990)

2.5.3 BENEFICIO DE LA ESTABILIDAD LABORAL

Si se centran los esfuerzos en averiguar lo que piensan sus empleados y luego toma medidas acordes al respecto, es muy seguro que reduzca al mínimo la rotación de personal.

Los beneficios que se presentan para el colaborador son mencionados a continuación:

- Enfoque en realizar el trabajo sin estar pensando en otro empleo
- Enfoque en el trabajo y tranquilidad por la fuente de ingreso.
- Enfoque en el crecimiento en conjunto con la empresa (Ocampo, 2012)

Los beneficios que presencia la empresa cuando hay presencia de una estabilidad laboral son los siguientes:

- Cuando el colaborador no se encuentra en una zona de confort puede garantizar que de lo mejor de sí cada vez.
- La productividad es creciente. (Ocampo, 2012)

2.5.4 COSTOS RELACIONADOS CON LA ADMISIÓN/DESVINCULACIÓN DE UN COLABORADOR

Las estadísticas de cambios en el personal; los costos de reclutamiento y relocalización; la política de indemnización; los antecedentes de compensación

por desempleo; el uso de las horas extras o el empleo de mayor número de trabajadores, la mano de obra temporal a base de sub-contrato, son todos ellos tópicos sumamente importantes en la sociedad industrial de hoy. No son tópicos que conciernan solamente al departamento de Recursos Humanos. Con frecuencia, implican costos muy significativos. (Stanley M. Babson, 1981)

Según Stanley M. Babson (1981) El transporte, la densidad y la disponibilidad juegan, a su juicio, un papel decisivo en la cada vez más creciente incidencia a la transitoriedad en el sector laboral. También considera como motivos claves para las desvinculaciones en las empresas las mejoras y la competitividad del salario básico en la competencia. Otro factor encontrado entre sus investigaciones es el aburrimiento. Parece que la gente requiere de un mayor grado de novedad en el trabajo que anteriormente. A pesar de este factor de aburrimiento, también expone que los ejecutivos subalternos jóvenes y agresivos en busca de promoción no se preocupan tanto por el aburrimiento, en su caso lo principal es hallar el camino para acelerar su ascenso: dinero y la posición son sus motivos.

Según Stanley M. Babson (1981) algunos de los costos de contratación de un empleado, más importantes a tomar en cuenta, son:

- Costo de Contratación
 - Costo de autorización de un nuevo empleado
 - Costo de localización de candidatos
 - Costo de la entrevista
 - Costo de exámenes (medico, de referencias, realización de pruebas, etc.)
 - Costo de comisiones a la agencia, cuando esto sea aplicable
 - Costo de incorporación a la nomina y planes de beneficio
- Costo de mudanza
 - Costo de búsqueda de una casa
 - Costo temporal de manutención mientras se busca la casa
 - Costo de transportación del empleado y su familia
 - Costo de reacomodo del mobiliario

- Costo de entrenamiento
 - Costo de la orientación
 - Costo de las reposiciones, rechazos y desperdicios iniciales
 - Costo de la curva de aprendizaje-variancia de la eficiencia laboral
- Costo de terminación
 - Costo de la indemnización
 - Costo de la compensación por desempleo (cuando sea aplicable)
 - Costo de la última entrevista
 - Costo de remoción de la nomina y planes de beneficio

Según Paul Pigors y Charles A. Myers (1975) la rotación de personal envuelve obviamente algunos costos que, a menos que sean compensados por ciertas ganancias, constituyen una pérdida para la organización. En la mayoría de las compañías las separaciones evitables y las transferencias innecesarias o poco juiciosas producen costos injustificables, no solo en valores humanos sino también en dinero. Sin embargo, los funcionarios de línea desconocen a menudo la extensión y la naturaleza del daño causado por tan obvias manifestaciones de una pobre dirección, según se incrementa excesivamente la tasa de rotación.

Algunas estimaciones del alto costo de la rotación incluyen:

- Costo de contratación y entrenamiento de cada nuevo empleado. (Si un empleado calificado o profesional deja la empresa poco después de su entrenamiento o desarrollo haya sido terminado, obviamente esto constituye una pérdida considerable para la organización.)
 - Costos incurridos por el departamento de contratación – tiempo e instalaciones utilizadas para entrevistar al solicitante, preparación de registros necesario, exámenes físicos, etc.
 - Costos de entrenamiento y desarrollo – tiempo de los supervisores e instructores.
 - Sueldo o salario pagado al nuevo empleado en exceso sobre su valor inicial para la organización. Esto es tan cierto para los recién contratados empleados profesionales y técnicos como lo es para los

trabajadores a destajo a los que se paga un “mínimo garantizado” antes que su productividad exceda del mismo.

- Actuación pobre, roturas, desechos y desperdicio de materiales en el periodo de aprendizaje.
- Posibles costos por accidentes en su mismo o en otros mientras se está adquiriendo habilidad. (Myers, 1975)
- Costo del tiempo extraordinario requerido por los trabajadores regulares para mantener el nivel de producción o de servicio requerido hasta que el nuevo empleado puede hacer su parte.
- Perdida de producción en el intervalo entre la separación del empleado anterior y el tiempo en que su sustituto queda debidamente entrenado.
 - Perdida máxima mientras el grupo carece de reemplazo.
 - Perdida en la eficiencia del grupo mientras los empleados regulares se están ajustando el nuevo miembro.
- Gastos en equipo e instalaciones que no están siendo plenamente utilizados durante el periodo de entrenamiento.

2.5.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Tomando en consideración la definición planteada por Bossidy y Charan (2002) en lo que contempla el análisis del riesgo de retención, menciona que si esa persona ha estado en su trabajo actual demasiado tiempo, es posibles que se sienta bloqueada en lo que se refiere a ascender y por lo tanto sea susceptible al llamado de la agencias de contratación de ejecutivos.

Es de suma importancia para el colaborador el reconocimiento inmediato y las recompensas por sus logros y asegurarse que conozca los planes a futuros de la compañía. También considera seriamente desbloquear la posición de nivel más alto, con el fin de que este pueda seguir creciendo.

Factores que inciden en que el colaborador abandone su puesto de trabajo (Bossidy & Charan, 2002):

- Oportunidades de obtener un mejor puesto de trabajo.

- Insatisfacción con las condiciones de trabajo, supervisores o compañeros de trabajo.
- Insatisfacción con las asignaciones de turno o estancamiento en su puesto de trabajo.
- Razones inevitables como; enfermedad, presiones en el hogar, matrimonio, embarazo.
- Lugares de ocurrencia en las separaciones voluntarias o involuntarias. Área, departamento, etc.
- Que segmento del área de ocurrencia se caracteriza por una rotación excesiva.
- Clase de trabajo ejercido, en qué condiciones y bajo que supervisión.
- Clase de empleado que se está separando voluntaria o involuntariamente.
- Factores importantes del empleado como:
 - Edad
 - Sexo
 - Estado civil
 - Nacionalidad
 - Tiempo de servicio
 - Habilidad del trabajador
 - Educación
 - Mes de contratación. (Mitchell, 1967)

2.6 ESTADÍSTICO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LA SITUACIÓN ACTUAL

Tomando en consideración las variables de la estabilidad laboral, se puede conocer cuál es la situación actual en relación al surgimiento del problema.

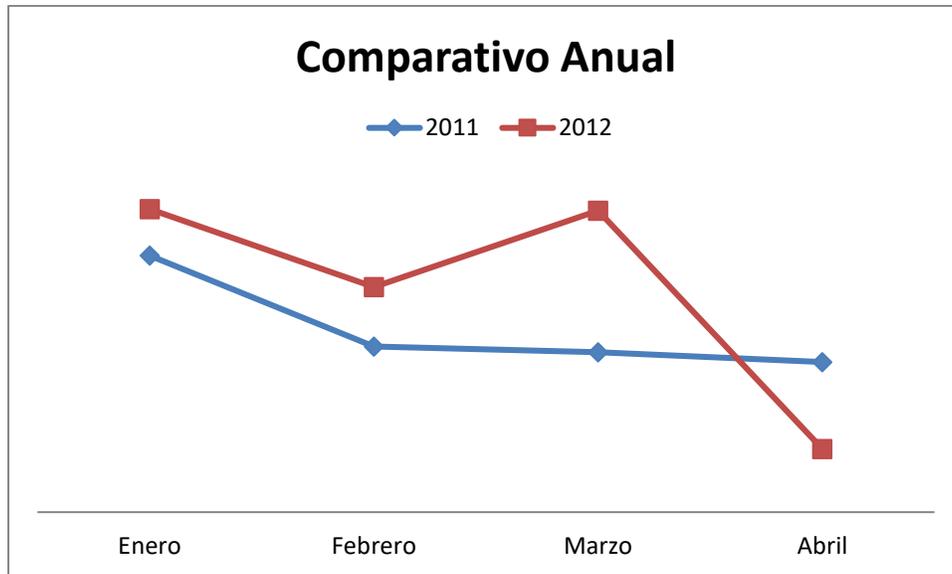


Figura 7: Histórico Índice de Rotación de Personal

Fuente: RRHH ALCANCE S.A. de C.V., 2012

Al año correspondiente del 2011, la empresa cumple anualmente con su meta en cuanto al índice de rotación de personal. El comportamiento reflejado según el histórico desde el año 2011 muestra una tendencia decreciente desde enero al mes de abril, siendo el mes de enero el que presenta mayor porcentaje de desvinculaciones.

Comparando el año 2011 en relación al 2012, la tendencia muestra un incremento en promedio del 47% en el primer trimestre del año, en relación a la meta anual del año 2011. En relación al mes de enero, el 2012 muestra un aumento de desvinculaciones en un 18%, un aumento del 36% en febrero y un aumento del 89% en el mes de marzo.

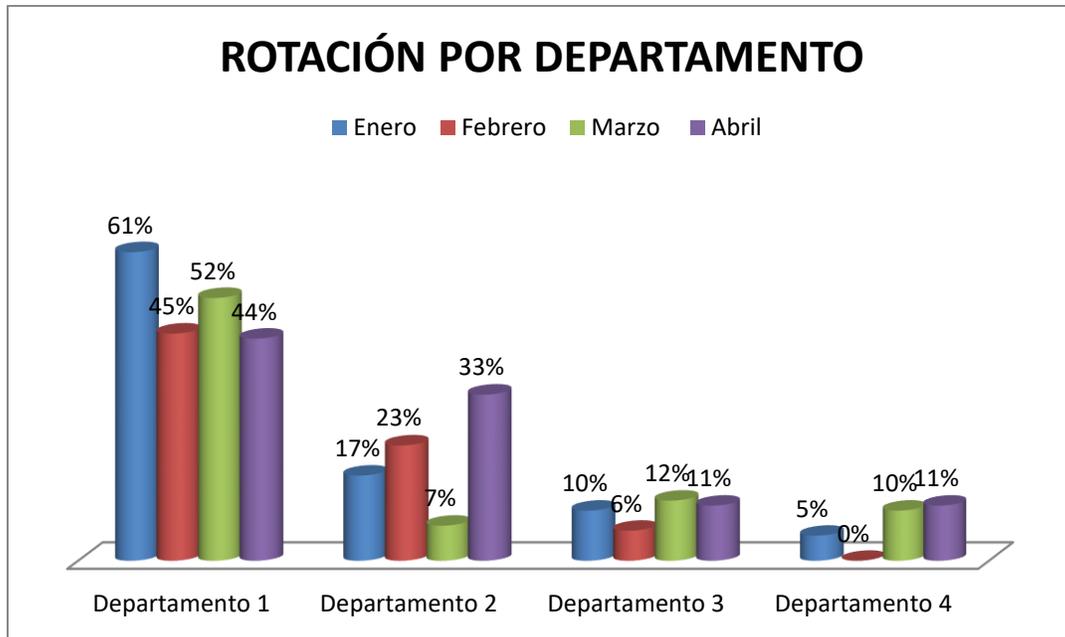


Figura 8: Rotación por departamento

Fuente: RRHH ALCANCE S.A. de C.V., 2012

2.7 EXPERIENCIAS SIMILARES EN OTRAS EMPRESAS

Se realizó una investigación referente al comportamiento de la rotación de personal y experiencias similares en otras empresas. Se presenta a continuación una recopilación de estudios realizados a BAC CREDOMATIC y colaboradores que laboraron en empresas como ser Banco Atlántida, Banco del Ahorro Hondureño, Aseguradora Hondureña, Banco Mercantil S.A., entre otros.

BAC CREDOMATIC

A continuación se presenta la estadística de aumento mensual, respecto al índice de rotación de BAC Credomatic.

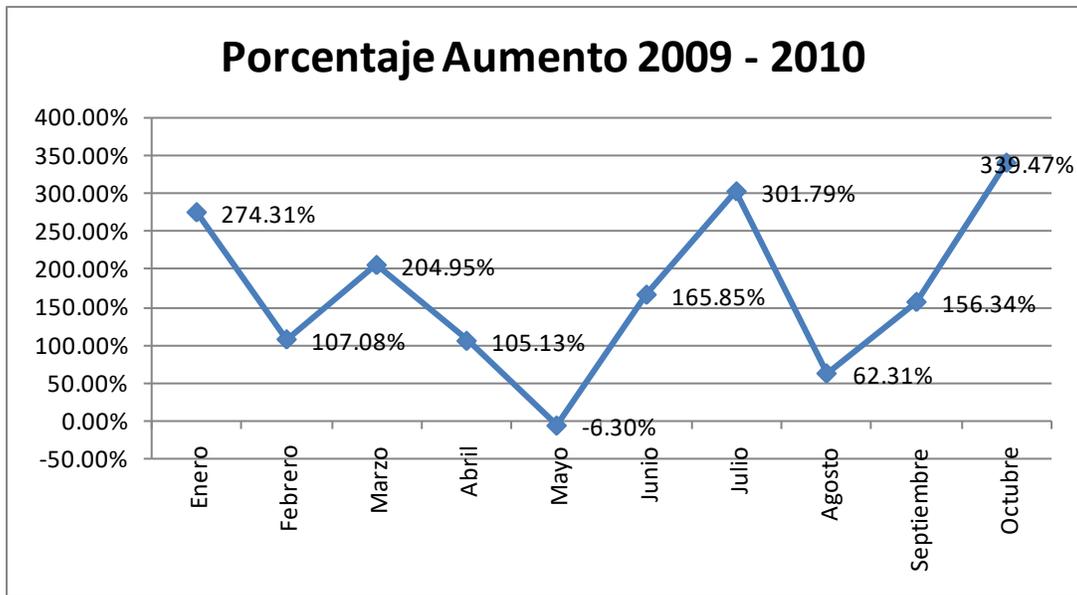


Figura 9: Porcentaje de aumento rotación BAC Credomatic

Fuente: Anteproyecto de Graduación, Análisis de la Rotación de Personal en BAC Honduras. 2010

Al analizar el comportamiento de la rotación del año 2009 al 2010, se puede observar que en 10 meses de datos, la rotación ha aumentado en más de un 100% en el 80% de los casos, con la excepción de mayo y agosto. El aumento de la rotación en más de un 100% es constante, obteniendo picos importantes en Enero (274%), Marzo (205%), Julio (302%) y el máximo en Octubre con un 339%.

El índice de rotación del 2009 está compuesto por 230 salidas a nivel nacional de las cuales 2 son por fallecimiento, 4 por abandono, 88 renunciaciones y 136 despidos. Donde se concluye que más del 50% de las causas de separación son por despidos.

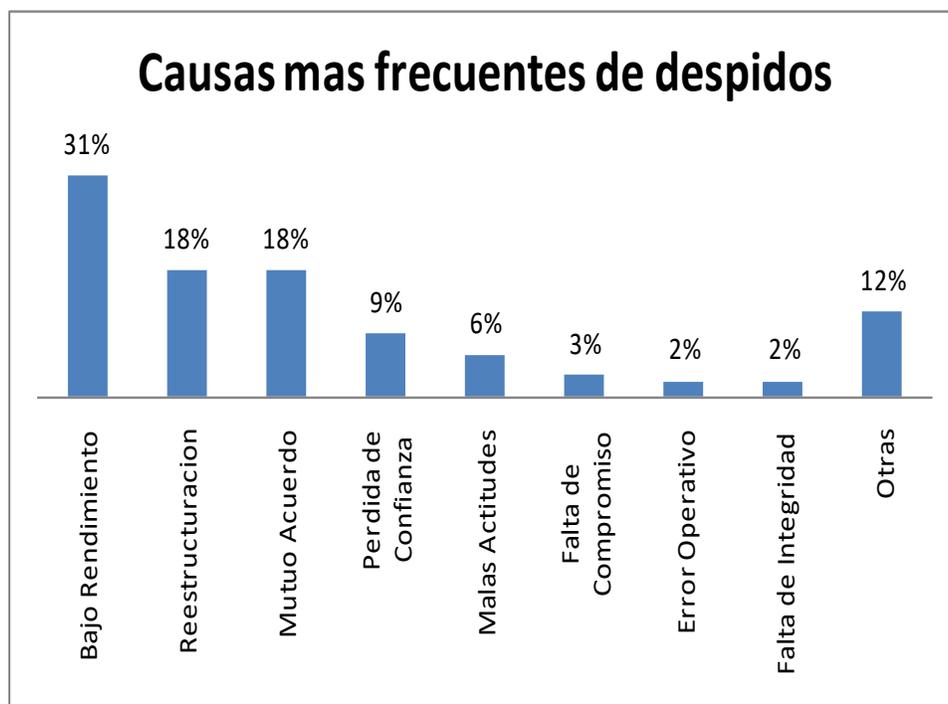


Figura 10: Causas frecuentes despidos BAC 2009

Fuente: Anteproyecto de Graduación, Análisis de la Rotación de Personal en BAC Honduras. 2010

El principal motivo por el cual la empresa tiende a despedir a sus colaboradores es el Bajo Rendimiento con un porcentaje del 31% seguidamente por los motivos de Reestructuración y Mutuo acuerdo, ambos con un 18%.

De los 86 colaboradores que renunciaron según el estudio realizado en el 2010 el 65% se debió a motivos personales, seguido de las causas de estudio y viajes, con un 5% respectivamente. Seguida la causa de Mejor Oportunidad de trabajo y Motivos de Salud con un 4% cada uno.

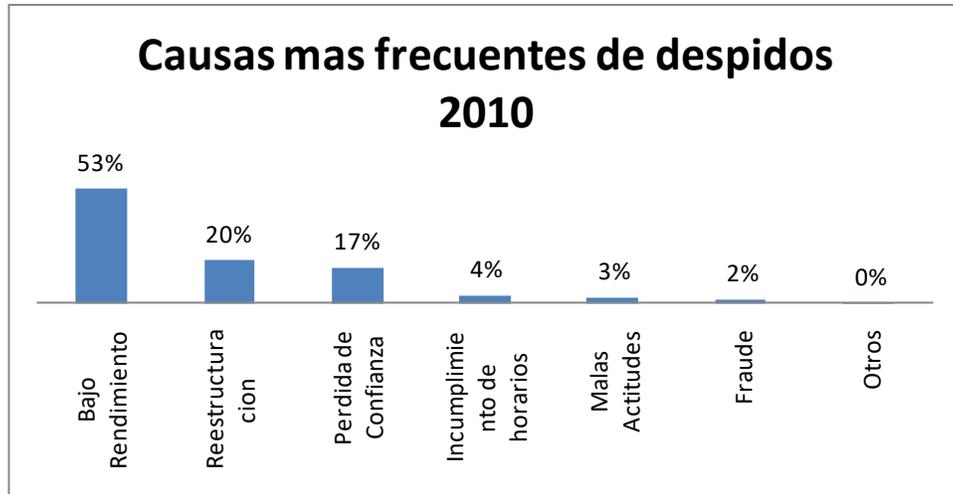


Figura 11: Causas frecuentes despidos BAC 2010

Fuente: Anteproyecto de Graduación, Análisis de la Rotación de Personal en BAC Honduras. 2010

En el 2010 el bajo rendimiento es la mayor causa por la cual la empresa decide dar por terminada la relación de trabajo, con un 53%. La reestructuración ocupa un 20%, seguido por pérdida de confianza con un 17%.

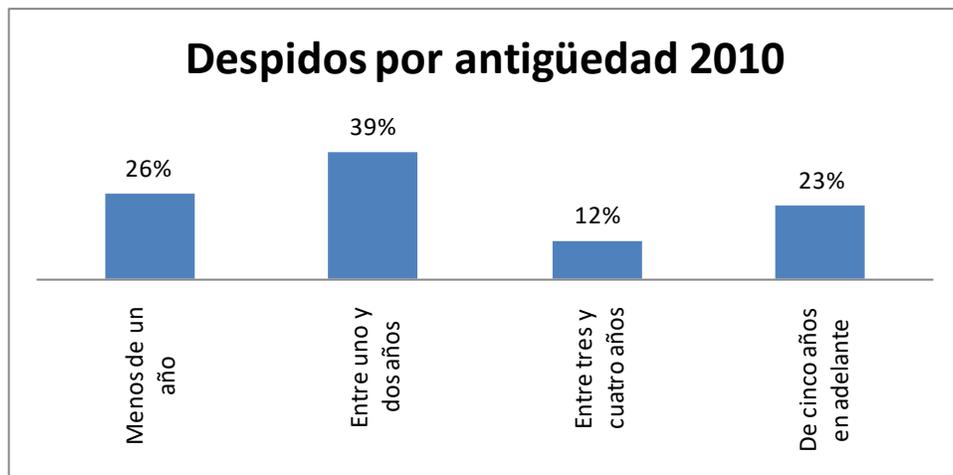


Figura 12: Despidos por antigüedad 2010 BAC

Fuente: Anteproyecto de Graduación, Análisis de la Rotación de Personal en BAC Honduras. 2010

El 39% de los despidos ocurren cuando los colaboradores tienen una antigüedad entre uno y dos años, en un 26% cuando tienen menos de un año, en un 23% cuando tienen una antigüedad mayor a 5 años y un 12% cuando tienen una antigüedad entre tres y cuatro años.

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta elaborada en el estudio se obtuvo los siguientes:

- El 90% de los encuestados consideran que la organización brinda oportunidad de hacer carrera.
- El 76% de los encuestados indican que la organización si permite a sus colaboradores comunicarse con otros niveles jerárquicos a demás de su superior inmediato.
- El 80% de los colaboradores encuestados indican que si recibieron retroalimentación por parte de su jefe inmediato sobre las funciones de su puesto y desempeño.

Dentro de las principales conclusiones del estudio realizado en el 2010 se detalla lo siguiente:

- El clima organizacional no es una de las causas de rotación de personal, ya que es bien percibido por los colaboradores.
- La mayor causa de los despidos se debe al bajo rendimiento.
- El 39% de los despidos fueron colaboradores con una antigüedad entre uno y dos años.
- Los responsables de selección de personal deben tener claro que se requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades se encuentre en el lugar y en el momento para desarrollar el trabajo necesario.
- Los encargados de capacitación y desarrollo deben brindar más apoyo en lo que respecta a capacitaciones al personal con el propósito de evitar despidos por bajo rendimiento, una vez que el colaborador alcance esta antigüedad. (Salgado, 2010)

OTROS BANCOS Y FINANCIERAS

Se realizó un estudio con el propósito de analizar la influencia que tiene la edad, sexo, estado civil, salario, nivel jerárquico y escolaridad, años de servicios en la rotación de personal.

Es necesario por tanto considerar todos los costos que integran la contratación y el desarrollo de los empleados, ausentismos, motivación debido a la significativa importancia organizacional que tiene la rotación de personal. (Chávez, 1991)

Según Chávez (1991) en su tesis menciona que es importante que cada empresa y organización, asegure la estabilidad de su personal, porque si alguno de los empleados que ha sido capacitado, abandona la empresa, esta sale afectada porque le cuesta más de lo que ha producido, siempre que haya habido un periodo de adiestramiento.

La rotación de personal es indeseable ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, controlar y hacer productivos a empleados que acaban separándose de la empresa.

Existen procedimientos para predecir la permanencia de un empleado en su puesto de trabajo, ésta cuestión llevó a Shuh en 1976, a revisar la literatura especializada tras la cual llegó a varias conclusiones:

- Que un test de aptitud puede predecir los despidos por disposición de la empresa, pero no por los despidos del trabajador.
- Existen pruebas evidentes de que hay relaciones que escapan a los test biográficos de inteligencia, de aptitud y de personalidad con sus distintos sistemas de apreciación.
- Es importante prestar atención a la influencia del clima de trabajo sobre el individuo.

Las principales causas de rotación forzosa, entiéndase por aquellas en la cual el trabajador se ve obligado a salir de la empresa, se encuentra:

- Por muerte

- Por jubilación
- Por incapacidad permanente
- Por enfermedad
- Suspensión, son ocasiones por iniciativa de la empresa como consecuencia de carencia de materia prima, reducción de producción, falta de fondos. Entre las causas de rotación que de alguna manera dependen del trabajador se puede señalar:
 - Terminación del contrato de trabajo, iniciado por el patrono por no encontrarse satisfecho con el trabajo o conducta del empleado.

Entre los factores del cargo más frecuentemente utilizados en el análisis de la rotación se puede mencionar:

- Trabajo carente de interés
- Remuneración insatisfactoria
- Disgusto con las políticas de aumento salarial, ascensos, traslados por trayectoria en la carrera y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción con condiciones que rodean el cargo
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo
-

Dentro de las conclusiones más relevantes se presenta:

- Los niveles de rotación son menores en las personas con mayor tiempo de laborar.
- Hay menor rotación en los niveles jerárquicos más altos esto guarda relación directa con la satisfacción de necesidades de estima y en muchos casos de autorrealización.

Es responsabilidad del ejecutivo de investigar los verdaderos motivos de renuncia del empleado o de lo contrario, no se sabrá donde se encuentra la deficiencia.

La rotación de personal podría reducirse si se tomara en consideración algunas medidas como:

- Prestarle atención al empleado en cuanto a sus inquietudes, preguntas, ideas, sugerencias y escuchar sus quejas y temores.
- Interesarse por el trabajo que realizan los empleados por muy insignificante que este parezca
- Saber escuchar al trabajador cuando este tenga dudas, temores y ayudarlo a disiparlas.
- Lograr que los empleados estén motivados para que trabajen con entusiasmo e interés.
- Emplear el elogio y la crítica constructiva para demostrar que se aprecia su trabajo.
- Investigar el verdadero motivo por el cual un empleado renuncia de su puesto de trabajo.
- El empleado debe tener claro conocimiento de su trabajo y de lo que la empresa realiza.
- Informarle al empleado lo relacionado con la empresa, sus deberes, derechos y cómo encaja su trabajo en la organización gerencial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación parte de un enfoque inductivo, en donde se examina el mundo social y este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo observado, frecuentemente denominada como teoría fundamentada. (Esterberg, 2002)

Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo donde se explora, describe y luego genera perspectivas teóricas. Este enfoque va de lo particular a lo general. En la mayoría de los estudios inductivos, no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban los datos o son un resultado del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2012)

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Al identificar el ciclo metodológico de la investigación analítica el estudio requiere pasar por las fases de la investigación exploratoria y descriptiva para llegar finalmente a la fase analítica de los elementos relacionados con el evento en estudio.

Una vez pasada la fase de la investigación inductiva, el estudio conlleva a una investigación deductiva, siendo esta la de mayor importancia a lo largo del mismo. Una vez recopilada los datos, la investigación cuantitativa se utilizará para consolidar creencias formuladas de una manera lógica en una teoría para establecer patrones de comportamiento en una población. Asimismo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación del presente informe requiere de un estudio tanto documental como de campo de la temática que se está abordando para determinar todos los aspectos involucrados en el mismo y dar así respuesta a los objetivos planteados. Se adoptó un diseño de trabajo para el tipo de investigación de tipo analítico-situacional consistente en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad.

Al identificar el ciclo metodológico de la investigación analítica el estudio requiere pasar por las fases de la investigación exploratoria y descriptiva para llegar finalmente a la fase analítica de los elementos relacionados con el evento en estudio.

El estudio documental se inicia con una entrevista con la gerencia de Recursos Humanos, en la cual se recopiló la información vinculada a la cantidad de personas laborando en cada área para conocer la masa total de plazas creadas para la empresa. Asimismo se recopiló la cantidad de desvinculaciones por renuncia y despidos, al igual que la cantidad de ingresos que la empresa ha efectuado, donde se puede observar que efectivamente ha habido movimientos en el índice de rotación general de la empresa, presentándose con mayor frecuencia en algunas áreas.

El estudio de campo tiene como objetivo determinar cuántos de los colaboradores que actualmente están laborando en la empresa han considerado la posibilidad de desvincularse de la misma, sea por renuncias o despidos, así como las razones que los motivarían a esas desvinculaciones. El estudio de campo toma inicio con el levantamiento de encuestas in situ a colaboradores y se prosigue al ingreso de la base de datos en Access, dónde se obtiene la recopilación de datos en gráficas.

Una vez recopilada la información según la percepción de los encuestados, se realiza una entrevista de validación del proceso de selección y contratación con la gerencia de Recursos Humanos. Obtenida dicha validación, se prosigue a realizar una encuesta a los supervisores y jefaturas de cada área involucrada para

validación de los resultados. Una vez ingresada la base de las jefaturas se socializa los resultados con al sub gerente del área interesada.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estará comprendida, en primera instancia por los colaboradores de los departamentos con mayor y menor índice de rotación presentados en la empresa Alcance.

Tabla 1: Cálculo Tamaño Muestral

CÁLCULO TAMAÑO MUESTRAL	
Margen de error	6%
Nivel de confianza	94%
Tamaño total del universo a encuestar	695
Nivel de heterogeneidad	50%
Tamaño muestral	182

La suma total de colaboradores involucrados en el estudio está comprendida por la cantidad de 695, teniendo como muestra ideal mínima una cantidad de 182 colaboradores. Para objetos de estudio se recopiló una base total de 211 colaboradores encuestados comprendidos por cuatro áreas. (Torres, 2011)

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La validez del estudio planteado vendrá dada por la opinión y análisis de expertos en la materia, los colaboradores mismos, en este sentido los resultados derivados de la aplicación de las técnicas serán socializados y validados por los distintos niveles jerárquicos de la población objeto de estudio. En la presentación de la información que se recolectará en el desarrollo de la investigación se utilizarán, cuando se considere necesario, algunas técnicas gráficas que permitan exponer o describir los de los aspectos estudiados, atendiendo a las características de los mismos y al conjunto de variables a analizar. Estas técnicas gráficas podrían ser cuadros o figuras según sea conveniente. (Ocampo, 2012)

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Con el fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio mediante el proceso de comunicación verbal. La entrevista y encuesta estará dirigida a los colaboradores que participan en una determinada actividad y que cuentan con los conocimientos de los elementos, esquemas, procesos y estructura de esa gestión que desarrollan.

3.4.1 ENCUESTA

Los cuestionarios y las encuestas son conjunto de preguntas escritas, diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados. Las encuestas son apropiadas sobre todo en caso de un público numeroso, cuando se requiere respuesta rápida y cuando es conveniente realizar análisis para resultados finales. (Jimenez, 2008)

3.4.2 ENTREVISTA

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se realiza habitualmente haciendo preguntas preparadas y registrando las respuestas. Entrevistar a participantes expertos en el tema puede ayudar a identificar y definir los resultados esperados. (Jimenez, 2008)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo el presente proyecto de investigación se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Se procede al desarrollo de encuestas y entrevistas con el fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio mediante el proceso de comunicación verbal. La entrevista estará dirigida a los colaboradores que participan en una determinada actividad y que cuentan con los conocimientos de los elementos, esquemas, procesos y estructura de esa gestión que desarrollan. La validez del estudio planteado vendrá dada por la opinión y análisis de expertos

en la materia, los colaboradores mismos, en este sentido los resultados derivados de la aplicación de las técnicas serán socializados y validados por los distintos niveles jerárquicos de la población objeto de estudio. (Ocampo, 2012)

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo del informe se acudió a bibliografía relacionada con el tema de estudio y se solicitó información histórica proporcionada por la empresa a la que está dirigido el proyecto. Por lo que se cuenta con todo el apoyo necesario para la obtención de documentos y datos para el desarrollo del informe que son necesarios para la obtención de resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 PERCEPCION DE COLABORADORES EN RELACION A LA ESTABILIDAD LABORAL EN LA EMPRESA

A continuación se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de encuestas in situ en las cuatro áreas estudiadas.

4.1.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A COLABORADORES

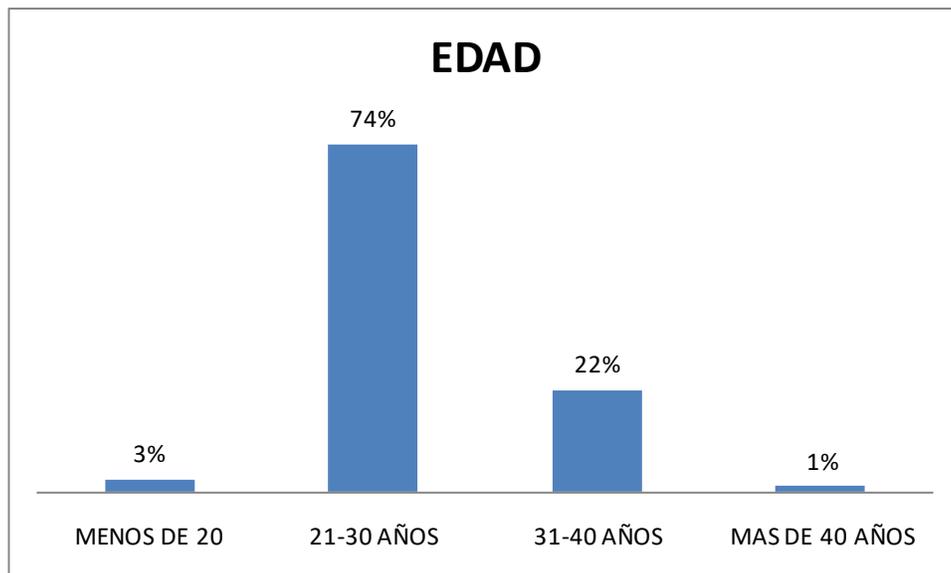


Figura 13: Edad de los Colaboradores

De los resultados obtenidos en base a los 183 colaboradores encuestados predominan en más de la mitad el rango de edad entre 21 y 30 años, con un 74%. Por lo que la empresa muestra una contratación de personal joven. Siguiendo en cantidad de muestras se encuentran los colaboradores con un rango de edad entre 31 y 40 años, con solamente un 22% de la muestra. El 4% restante de la muestra encuestada se encuentra en los rangos extremos, menos de 20 años y mayores a 40 años.

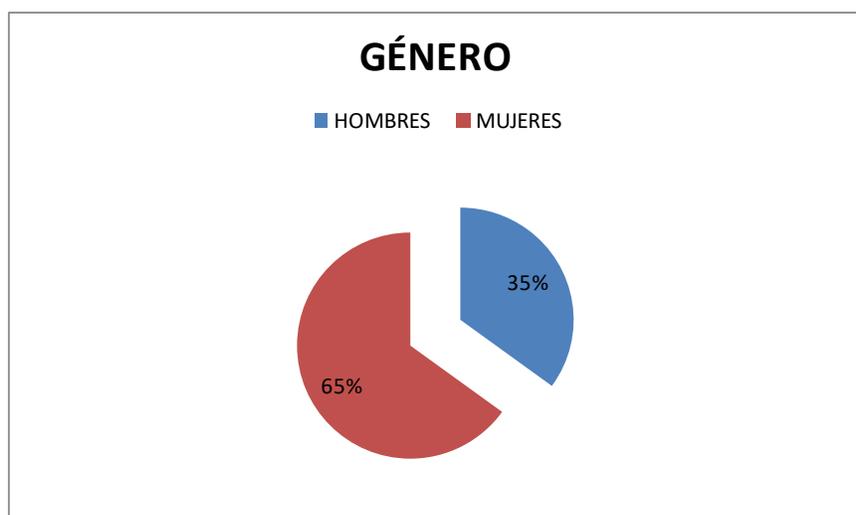


Figura 14: Género de los Colaboradores

Entre los colaboradores encuestados en nuestra muestra, se puede observar que hay un predominio del género femenino con un peso del 65%, sobre un 35% de los hombres.

Tabla 2: Relación edad y género de los colaboradores

Area	Edad	Sexo	Cantidad	Porcentaje
DEPTO 1	Menos de 20 años	Masculino	1	2%
	Menos de 20 años	Femenino	2	3%
	21 - 30 años	Masculino	17	27%
	21 - 30 años	Femenino	22	35%
	31 - 40 años	Masculino	8	13%
	31 - 40 años	Femenino	11	17%
	Más de 40 años	Femenino	2	3%
TOTAL			63	100%
DEPTO 2	Menos de 20 años	Masculino	1	2%
	21 - 30 años	Masculino	14	26%
	21 - 30 años	Femenino	28	53%
	31 - 40 años	Masculino	5	9%
	31 - 40 años	Femenino	5	9%
TOTAL			53	100%
DEPTO 3	Menos de 20 años	Femenino	1	3%
	21 - 30 años	Masculino	6	19%
	21 - 30 años	Femenino	19	61%
	31 - 40 años	Femenino	5	16%
TOTAL			31	100%
DEPTO 4	21 - 30 años	Masculino	11	31%
	21 - 30 años	Femenino	19	53%
	31 - 40 años	Masculino	1	3%
	31 - 40 años	Femenino	5	14%
TOTAL			36	100%

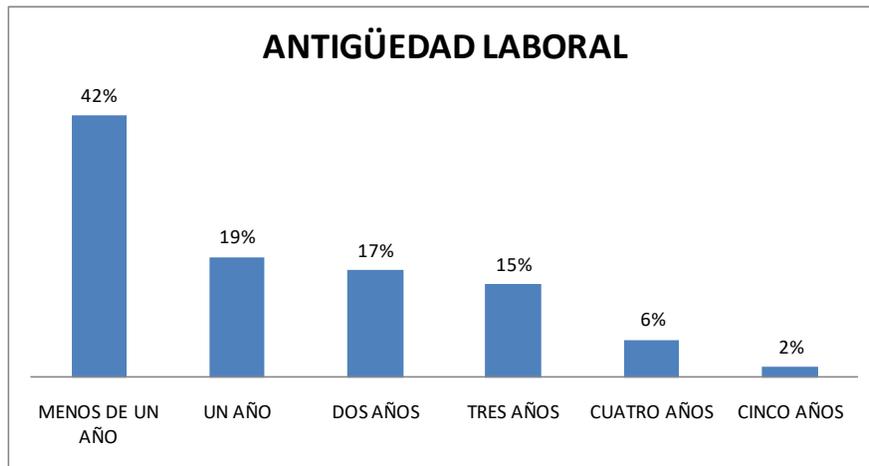


Figura 15: Antigüedad Laboral de los Colaboradores

La mayor parte de la muestra encuestada con un 42% presenta una antigüedad laboral menor a un año, mientras que el 36% oscila entre uno y dos años de antigüedad laboral en la empresa. El 21% de los encuestados mantienen una antigüedad laboral de entre tres y cuatro años, mientras que solamente un 2% ha trabajado por más de cinco años en la empresa.

Observando los resultados presentados en el cuadro anterior, se puede concluir que la mayor parte de colaboradores que forman parte de las áreas en cuestión, son nuevos en la empresa, representando un 61% de la muestra, con una antigüedad laboral de no más de un año.

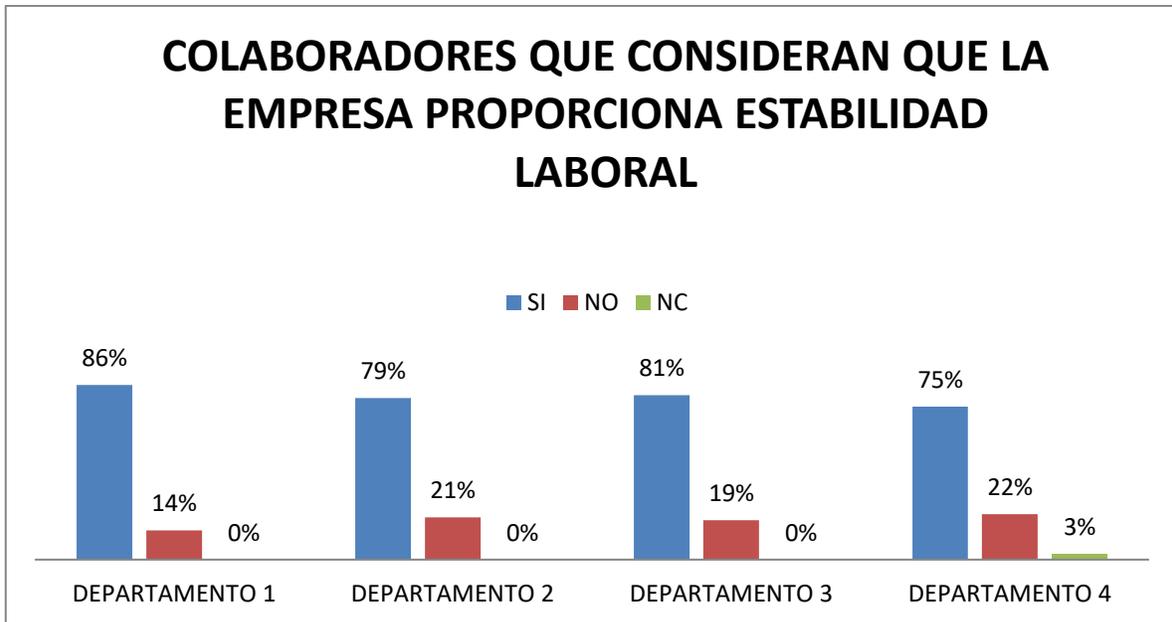


Figura 16: Colaboradores por área que consideran que la empresa proporciona estabilidad laboral

Los resultados muestran, que independientemente del área en cuestión, el 81% del personal encuestado considera que la empresa proporciona estabilidad laboral. Sin embargo se manifiesta que un 19% de los colaboradores no perciben que la empresa les represente estabilidad en sus labores.

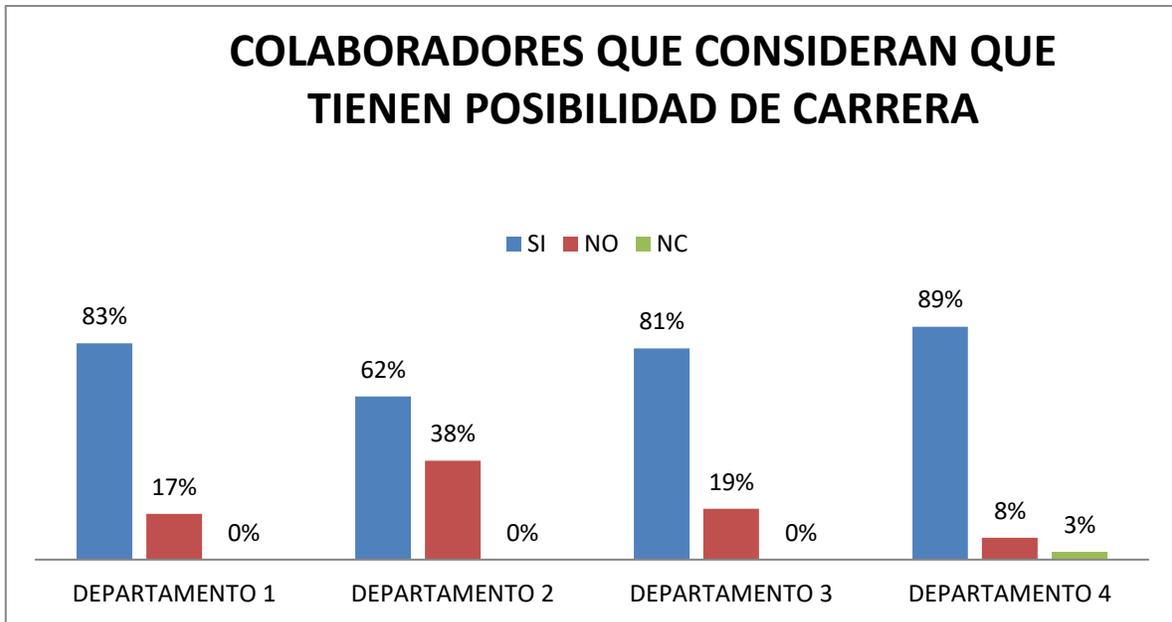


Figura 17: Colaboradores por área que consideran que tienen la posibilidad de carrera

En los datos presentados en el cuadro anterior, se observa un comportamiento similar en las cuatro áreas encuestadas, en donde un 78% de la muestra percibe que tiene la posibilidad de formar carrera dentro de la empresa. A pesar de esto se presenta que un 22% considera que no tiene la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Tabla 3: Relación posibilidad de carrera y antigüedad

Area	Colaboradores que consideran que tiene opción de crecimiento y/o formación de carrera	Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
DEPTO 1	29	Menos de un año	32	91%
	9	Un año	11	82%
	8	Dos años	11	73%
	6	Tres años	8	75%
	0	Cuatro años	1	0%
DEPTO 2	13	Menos de un año	14	93%
	5	Un año	10	50%
	4	Dos años	8	50%
	7	Tres años	14	50%
	4	Cuatro años	7	57%
DEPTO 3	9	Menos de un año	12	75%
	8	Un año	9	89%
	4	Dos años	5	80%
	2	Tres años	2	100%
	2	Cuatro años	2	100%
	0	Cinco años	1	0%
DEPTO 4	15	Menos de un año	18	83%
	5	Un año	5	100%
	6	Dos años	7	86%
	3	Tres años	3	100%
	1	Cuatro años	1	100%
	2	Cinco años	2	100%

Al observar los resultados de las encuestas, el departamento 1 manifiesta una percepción positiva al ingresar a la empresa en relación a si consideran que tienen opción de crecimiento y/o formación de carrera, a medida el colaborador tiene mayor antigüedad este porcentaje disminuye en un 9% dentro de los tres primeros años de laborar en la empresa. El colaborador encuestado dentro de la categoría de cuatro años no considera que tenga la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.

El segundo departamento estudiado muestra que casi la totalidad de los encuestados dentro del primero año tienen una percepción favorable en cuanto a su formación de carrera. Se puede observar un comportamiento constante ya que a partir del segundo año de antigüedad en adelante, solamente la mitad continua considerando que tienen la opción de crecer profesionalmente.

El tercer y cuarto departamento muestran un comportamiento ascendente en relación a la antigüedad laboral. A excepción del encuestado con antigüedad de

cinco años en el departamento 3 ya que no considera que tiene la opción de formación de carrera.

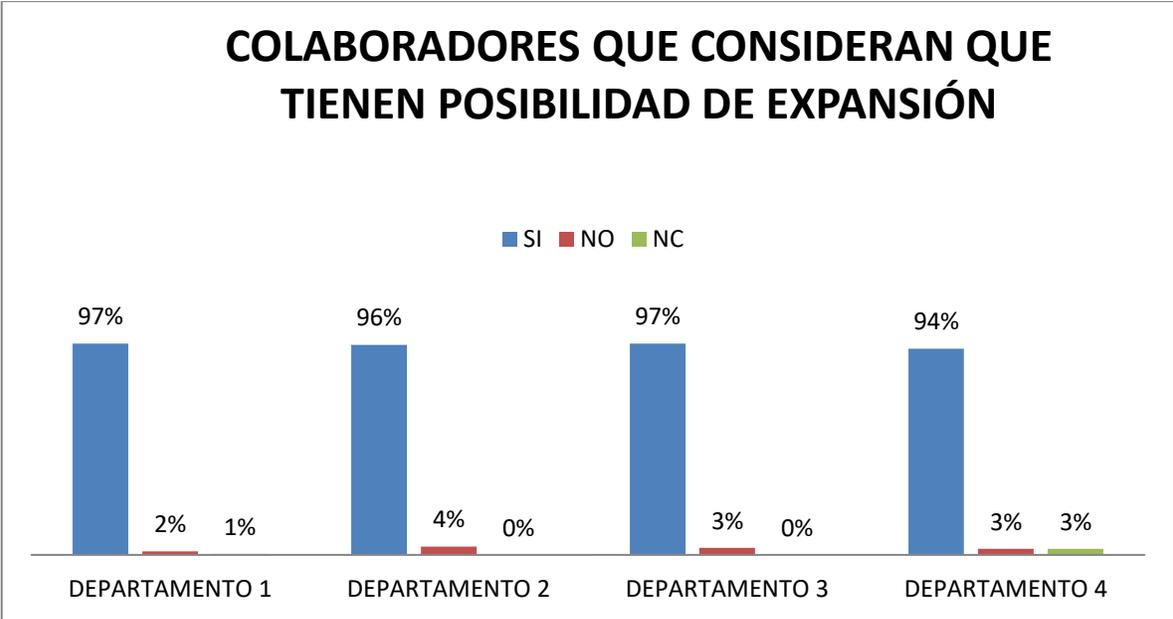


Figura 18: Colaboradores por área que consideran que la empresa tiene posibilidad de expansión

La gran mayoría de los colaboradores encuestados, representando casi la totalidad de la muestra, considera que la empresa tiene posibilidad de expansión, mientras que solamente un 3% de la muestra considera que la empresa podría presentar estancamiento.

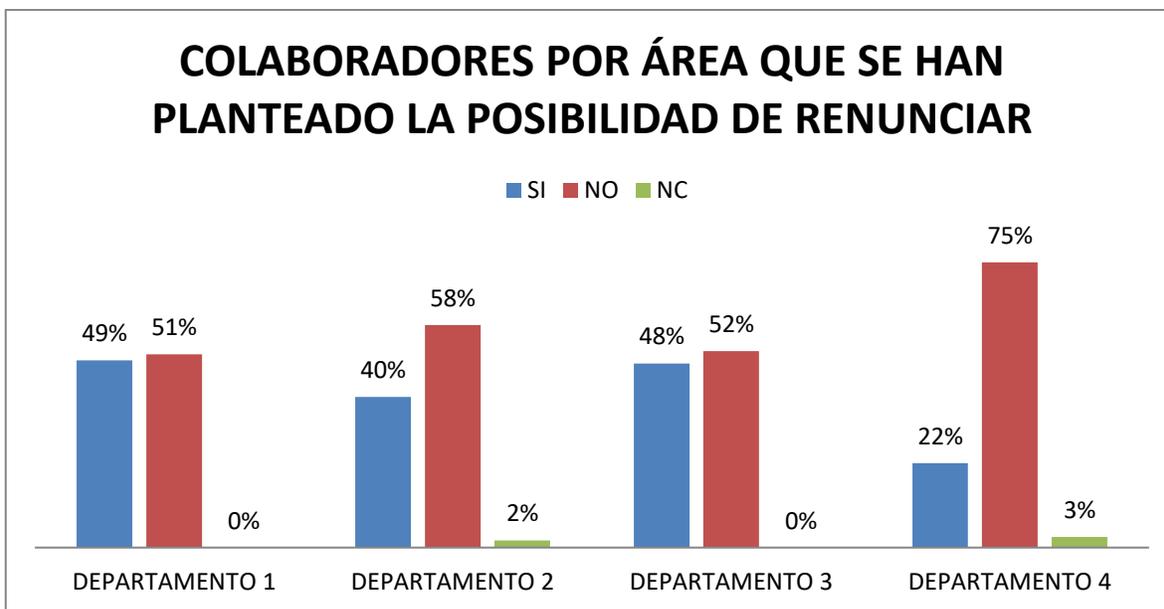


Figura 19: Colaboradores por área que se han planteado la posibilidad de renunciar

Las dos áreas que presentan un comportamiento similar con respecto a la posibilidad de renunciar, son las áreas de Ventas y Servicio al Cliente, presentando una respuesta afirmativa en un 49% y 48% respectivamente. El área con un mayor porcentaje de respuestas negativas es el departamento 4 con un 75%.

Si bien es cierto que la mayor cantidad de colaboradores no ha pensado en renunciar, es significativo el porcentaje presentado con posibilidades de renuncia en tres de las cuatro áreas, en donde se promedia una respuesta afirmativa del 46%, departamentos 1, 2 y 3.

Tabla 4: Cantidad de colaboradores por edad que han considerado la posibilidad de renunciar

CANTIDAD DE COLABORADORES POR EDAD QUE HAN CONSIDERADO LA POSIBILIDAD DE RENUNCIAR			
EDAD	CANTIDAD COLABORADORES	SI RENUNCIAR	%
MENOS DE 20 AÑOS	5	3	60%
21-30 AÑOS	136	55	40%
31- 40 AÑOS	40	15	38%
MÁS DE 40 AÑOS	2	2	100%
TOTAL	183	75	41%

Los datos genéricos de los encuestados muestran que la mayor cantidad de colaboradores laborando en la empresa se encuentra dentro del rango 21 a 30 años, representando un 74% de la muestra total estudiada.

Al cruzar las variables de edad y si se han planteado la posibilidad de retirarse voluntariamente de la empresa, se muestra que el 40% de estos colaboradores si se han planteado la posibilidad de renunciar. Se puede mencionar como hipótesis que el 41% reflejado en totalidad que contestaron positivamente son básicamente del 74% de la población donde predomina la fuerza laboral de la empresa.

Tabla 5: Relación de colaboradores que han considerado la posibilidad de renunciar, que consideran que tiene crecimiento y antigüedad

Area	Colaboradores que consideran que tiene opción de crecimiento y/o formación de carrera	Suma de colaboradores que han considerado la posibilidad de dejar voluntariamente de laborar	Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
DEPTO 1	29	14	Menos de un año	32	44%
	9	6	Un año	11	55%
	8	7	Dos años	11	64%
	6	4	Tres años	8	50%
	0	0	Cuatro años	1	0%
DEPTO 2	13	7	Menos de un año	14	50%
	5	3	Un año	10	30%
	4	1	Dos años	8	13%
	7	5	Tres años	14	36%
	4	5	Cuatro años	7	71%
DEPTO 3	9	5	Menos de un año	12	42%
	8	5	Un año	9	56%
	4	3	Dos años	5	60%
	2	0	Tres años	2	0%
	2	1	Cuatro años	2	50%
DEPTO 4	0	1	Cinco años	1	100%
	15	6	Menos de un año	18	33%
	5	1	Un año	5	20%
	6	1	Dos años	7	14%
	3	0	Tres años	3	0%
Total	1	0	Cuatro años	1	0%
	2	0	Cinco años	2	0%
Total	142	75	Encuestados	183	
	Porcentaje	53%			

La tabla anterior muestra una relación en función a los colaboradores que consideran que tienen opción de crecimiento y carrera sin embargo, se han planteado la posibilidad de dejar voluntariamente de laborar en la empresa. A la vez, la relación muestra el detalle en función a la antigüedad del colaborador.

Se detalla a continuación por departamento el mayor porcentaje según antigüedad:

- Departamento 1: 64% dentro de los dos años de antigüedad
- Departamento 2: 71% dentro de los cuatro años de antigüedad
- Departamento 3: 60% dentro de los dos años de antigüedad
- Departamento 4: 33% dentro de menos de un años de antigüedad

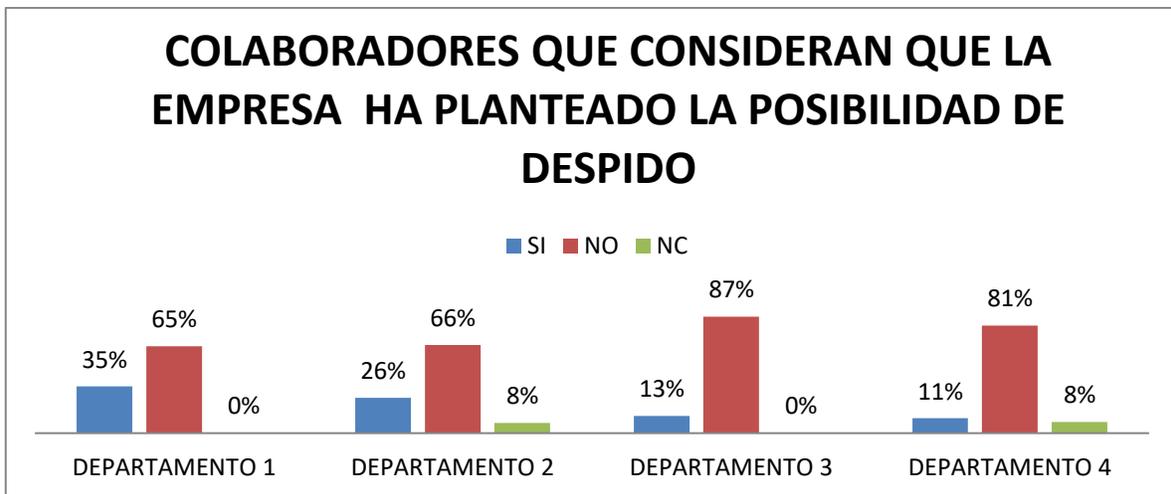


Figura 20: Colaboradores por área que consideran que la empresa se ha planteado la posibilidad de despedirlos

De manera global el cuadro muestra que la mayor parte de los colaboradores encuestados en estas cuatro áreas no han considerado que la empresa ha planteado la posibilidad de un despido, sin embargo las áreas de Cobros y Ventas presentan una respuesta afirmativa en un 26% y 35% respectivamente.

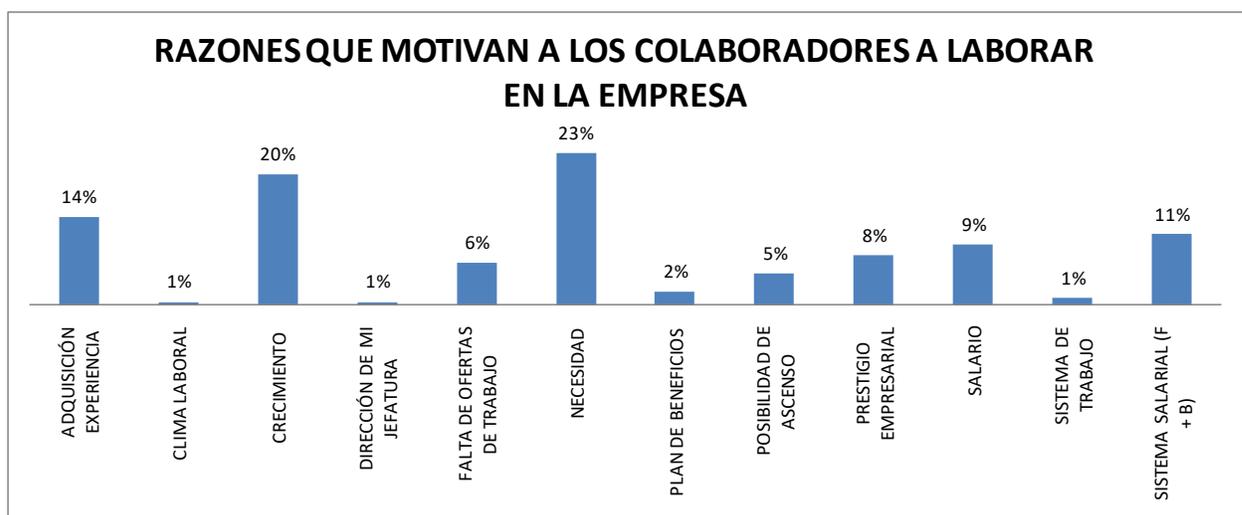


Figura 21: Razones que motivan al colaborador a laborar en la empresa

Analizando de manera global los resultados obtenidos, las 5 razones más importantes por las que un colaborador trabaja en la empresa se pueden enumerar, en orden descendiente, de la siguiente manera:

- 1) Necesidad
- 2) Crecimiento
- 3) Adquisición de Experiencia
- 4) Sistema Salarial + Bonificación
- 5) Salario

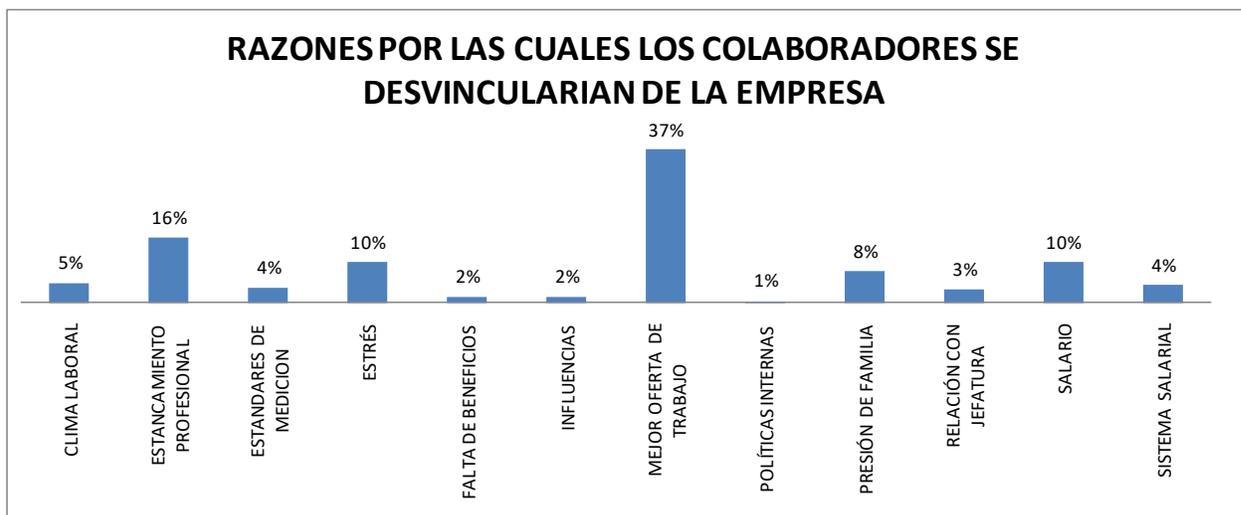


Figura 22: Razones por las cuales el colaborador se desvincularía de la empresa

Analizando los resultados obtenidos en el cuadro anterior, las 5 razones más importantes por las que un colaborador dejaría de trabajar en la empresa se pueden enumerar, en orden descendiente, de la siguiente manera:

- 1) Mejor oferta de trabajo
- 2) Estancamiento profesional
- 3) Salario/Estrés
- 4) Presión de Familia
- 5) Clima Laboral

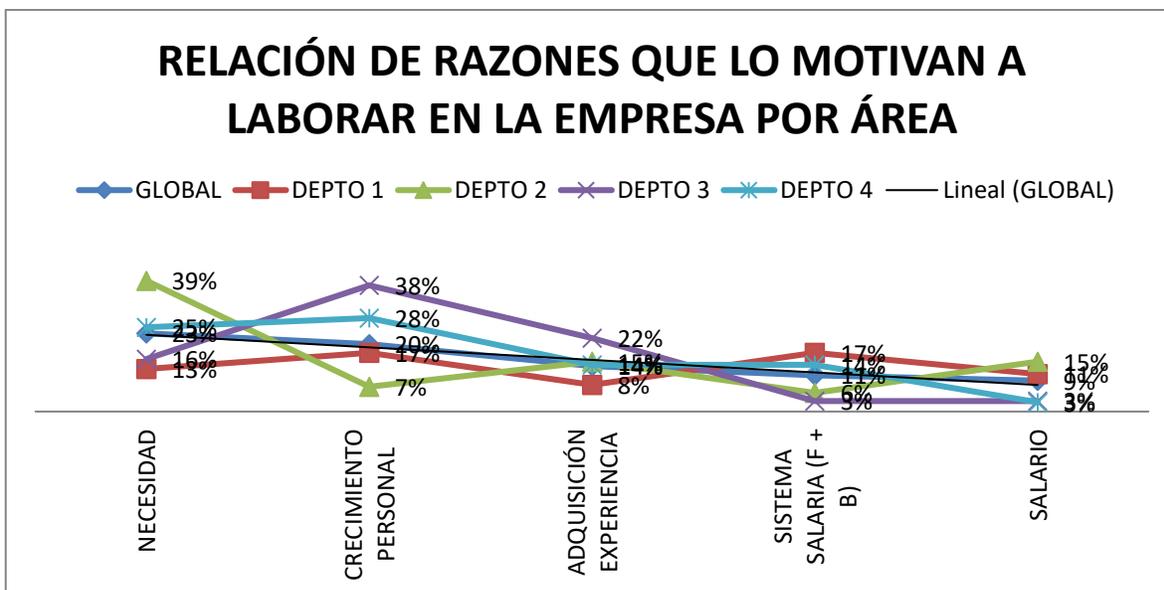


Figura 23: Relación de razones que lo motivan a laborar en la empresa por área

La figura presenta la relación en función a las 5 razones más importantes por la cual los colaboradores laboran en la empresa.

Al cruzar los resultados de los cuatro departamentos estudiados, se puede observar que se maneja un comportamiento similar dentro de las áreas. En donde el departamento 2 muestra un comportamiento sobre los resultados globales, ya que "la necesidad" es un factor sumamente importante para los colaboradores. En cuanto al crecimiento personal, el departamento 2 no le motiva este factor, ya que solamente un 7% de los encuestados muestra interés en el mismo. Caso contrario para el departamento 3, ya que para ellos es sumamente importante esta razón.

El sistema salarial (salario fijo más bonificaciones) y el salario se maneja en un comportamiento constante y similar para las cuatro áreas.

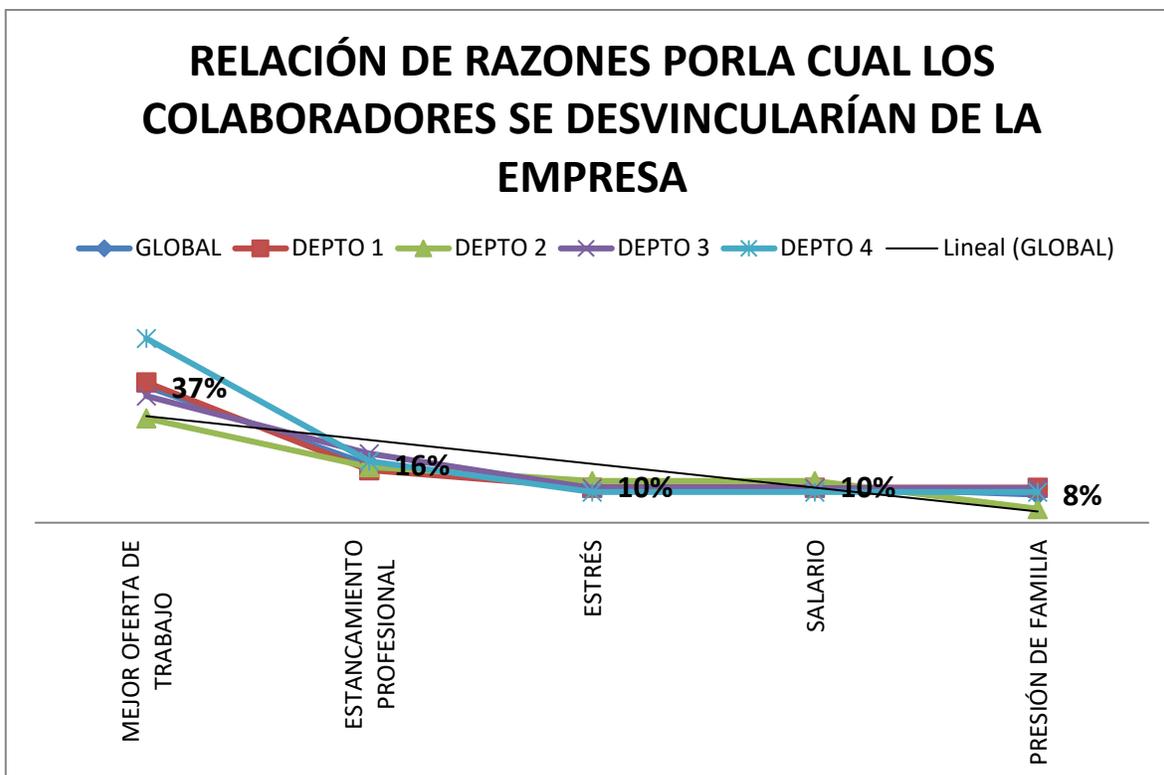


Figura 24: Relación de razones por la cual los colaboradores se desvincularían de la empresa

La figura presenta la relación en función a las 5 razones más importantes por la cual los colaboradores se desvincularían de la empresa.

Al cruzar los resultados de las áreas se puede observar que el comportamiento no muestra variación alguna en el caso de:

- Estancamiento profesional
- Estrés
- Salario
- Presión familiar

En relación a la primera razón predominante del estudio, mejor oferta de trabajo, los resultados siempre se manejan dentro de los primeros rangos de importancia para los colaboradores, independientemente del área.

Tabla 6: Razones por la cual consideran los colaboradores que lo desvincularían de la empresa

RAZONES POR LA CUÁL CONSIDERAN LOS COLABORADORES QUE LO DESVINCULARÍAN DE LA EMPRESA					
RAZON	DEPTO 1	DEPTO 2	DEPTO 3	DEPTO 4	TOTAL
BAJA PRODUCCION	55	25	16	30	126
INCUMPLIMIENTO POLITICA	10	14	3	10	37
MALA ACTITUD	17	7	5	4	33
METODOLOGIA	2	18	2	3	25
OTROS	3	2	9	4	18
FALTA GRAVE	8	4	2	2	16
RELACION JEF	5	6	3	2	16
FRAUDE	6	3	0	3	12
LA EMPRESA NO REQUIERE	3	5	0	4	12
INTERES DE MI PARTE	1	4	1	3	9
AUSENTISMO	1	1	5	1	8
SOLICITUD DERECHOS	4	0	2	0	6
REESTRUCTURACION	2	2	0	2	6
CLIMA LABORAL	0	2	1	0	3
FALTA EXPERIENCIA	0	2	0	0	2
SISTEMA	0	1	1	0	2
FALTA DE TIEMPO	0	1	0	0	1
INEFICIENCIA	0	0	1	0	1
TOTAL ENCUESTAS	63	53	31	36	183

Dentro de las razones por la cual los colaboradores consideran que la empresa los desvincularía de laborar en orden de mayor cantidad, son las siguientes:

- Baja producción
- Incumplimiento de política
- Mala actitud
- Metodología de trabajo

4.1.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A SUPERVISORES Y JEFATURAS

Con la finalidad de validar los resultados mostrados en las encuestas realizadas a los colaboradores se procedió a encuestar a los supervisores y jefaturas de cada área estudiada, representando una totalidad de 28 encuestas.

Tabla 7: Percepción de responsabilidad por etapas

ENCUESTA JEFATURAS Y SUPERVISORES PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ETAPAS							
ETAPA DEL PROCESO	RESPONSABLE						TOTAL
	RRHH	RRHH	SUPERVISOR	SUPERVISOR	JEFATURA	JEFATURA	
DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN	1	3%	14	47%	15	50%	30
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	5	17%	5	17%	20	67%	30
REQUISICIÓN DE PERSONAL	2	7%	8	28%	19	66%	29
BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	23	79%	3	10%	3	10%	29
SELECCIÓN DE CANDIDATOS	5	16%	10	32%	16	52%	31
ENTREVISTAS	0	0%	14	47%	16	53%	30
EXAMEN PSICOMÉTRICO	28	100%	0	0%	0	0%	28
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	28	97%	1	3%	0	0%	29
DOCUMENTACIÓN FORMAL	27	96%	0	0%	1	4%	28
FECHA DE INICIO DEL SELECCIONADO EN EL PUESTO	19	66%	2	7%	8	28%	29
CAPACITACIÓN	13	41%	15	47%	4	13%	32
MOTIVACIÓN	0	0%	25	81%	6	19%	31
LLAMADOS DE ATENCIÓN	1	3%	27	82%	5	15%	33
RECONOCIMIENTOS	1	3%	19	58%	13	39%	33
DESPIDOS	0	0%	16	50%	16	50%	32

A continuación se realizará todo el análisis involucrado en la recopilación de encuestas de validación de la responsabilidad en el proceso de selección y contratación y entrevista con gerencia de RRHH.

En la etapa de detección de necesidad de contratación, la participación de RRHH es prácticamente nula, presentando una intervención del 3% según las percepciones de los supervisores y jefaturas. El departamento de RRHH es quien lleva el control de las desvinculaciones por mes en las áreas, y si en promedio el departamento 1 tiene un promedio de 12 personas desvinculándose de la empresa desde enero a abril del año corriente, puede manejar base lista para entregar antes de la solicitud formal de las áreas.

El departamento en la actualidad proporciona de un 20% a 25% más de los currículos solicitados por las diferentes áreas. Si proporcionar la base de datos de los candidatos corresponde en un 79% a participación de RRHH, deben de anticiparse a la obtención de los mismos ya conociendo el comportamiento de desvinculación por área.

Dentro de las funciones básicas como departamento de RRHH, se encuentra la definición y documentación validada de los puestos y perfiles de los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa. Sin embargo, el estudio muestra una participación del 17% de parte del mismo.

Actualmente no se está llevando la entrevista con participación de RRHH, no hay un filtro ni pre selección de parte del mismo. Los resultados validan lo anterior, ya que la participación de RRHH es nula, 0%. Dentro de las capacidades mínimas que se debe tener para llevar a cabo una entrevista se encuentra facilidad de expresión, capacidad de análisis y conocimientos básicos de psicología. El departamento debe de velar por la seguridad de la empresa, ya que se presenta en áreas en la cual el candidato ingresa a las instalaciones de trabajo conociendo el comportamiento de la misma sin ingresar a la empresa. De esta manera se puede reducir la delincuencia, infiltrados y cantidad de amenazas si se maneja un control en las áreas.

El examen psicométrico es responsabilidad en un 100% de de RRHH, así como el examen socioeconómico y la documentación formal. El examen no está siendo aplicado a los temporales, por lo cual no se conoce que tipo de resultados presenta el mismo. A la vez, tomando en consideración que en varias ocasiones los temporales pasan a permanentes sin conocer a profundidad a la persona.

Respecto a los despidos de los colaboradores no hay participación de parte de RRHH. Sin embargo, si lo está en las actas de descargo, cuando el 80% de estas resultan siendo despidos.

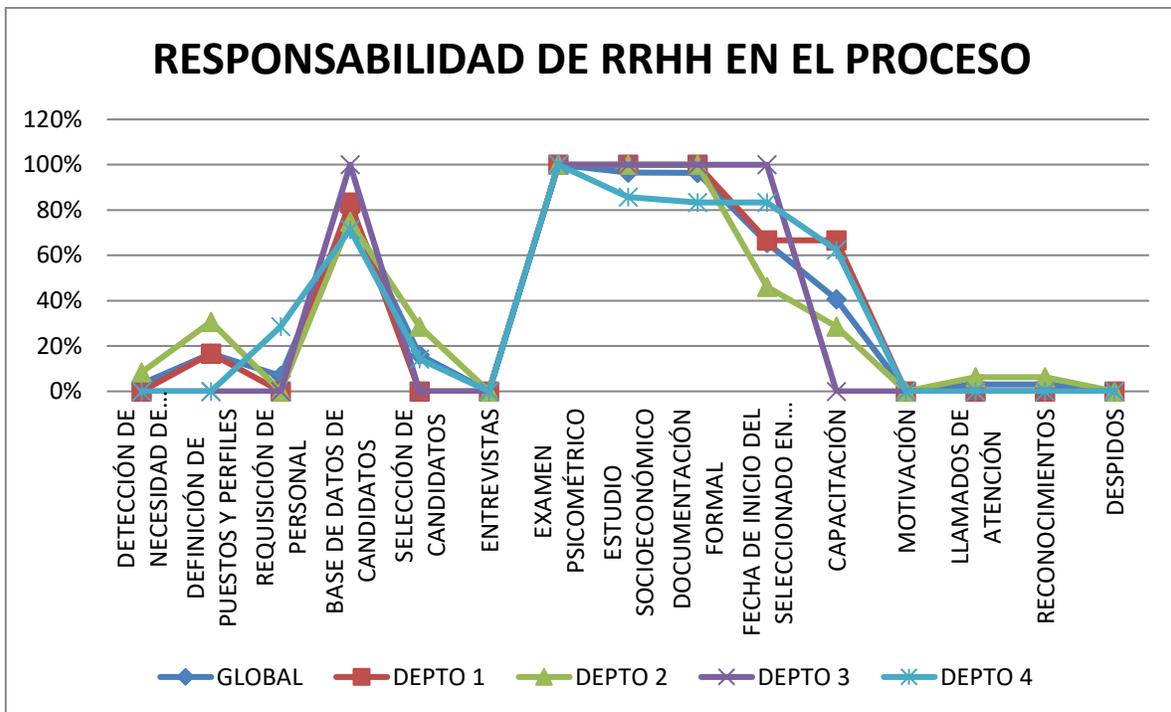


Figura 25: Responsabilidad de RRHH en el proceso de selección y contratación

Al solicitar a los encuestados que documentaran el responsable de cada etapa del proceso según como se lleva a cabo en la actualidad, la responsabilidad por etapa que realiza RRHH es la siguiente:

- Base de datos de candidatos
- Examen psicométrico
- Estudio socioeconómico
- Documentación formal
- Fecha de inicio del seleccionado en el puesto

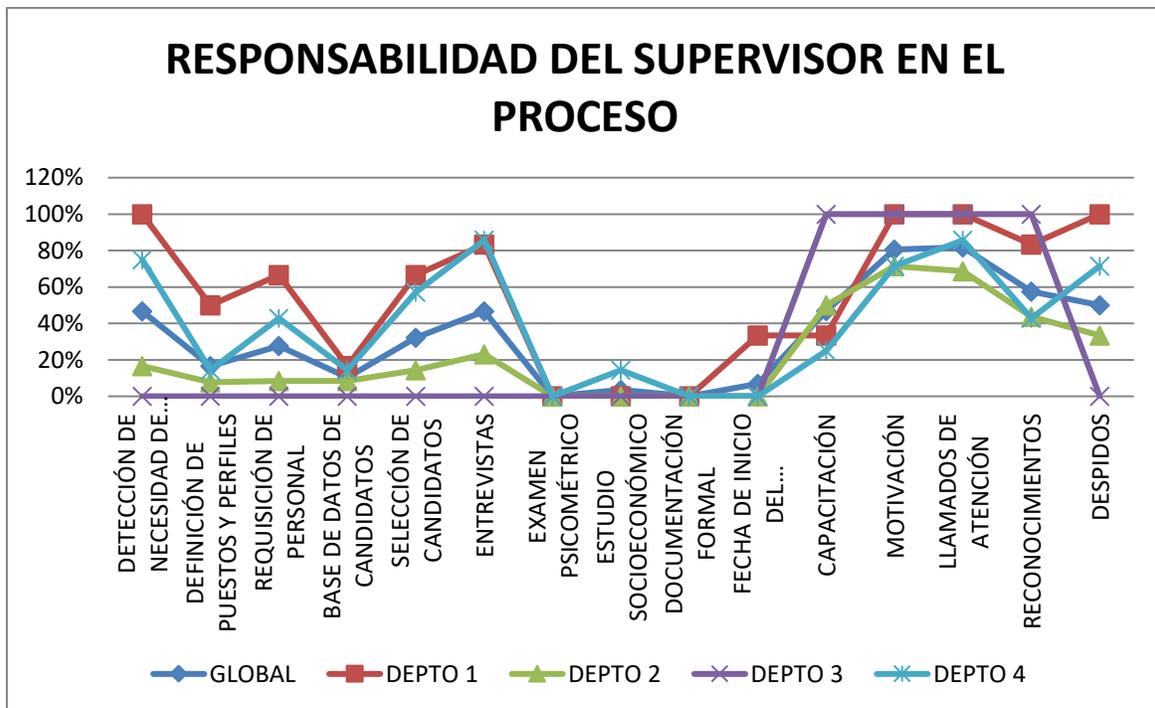


Figura 26: Responsabilidad del supervisor en el proceso de selección y contratación

Al solicitar a los encuestados que documentaran el responsable de cada etapa del proceso según como se lleva a cabo en la actualidad, la responsabilidad por etapa que realiza el supervisor es la siguiente:

- Detección de necesidad de contratación
- Requisición de personal
- Selección de candidatos
- Entrevistas
- Capacitación
- Motivación
- Llamados de atención
- Reconocimiento
- Despidos

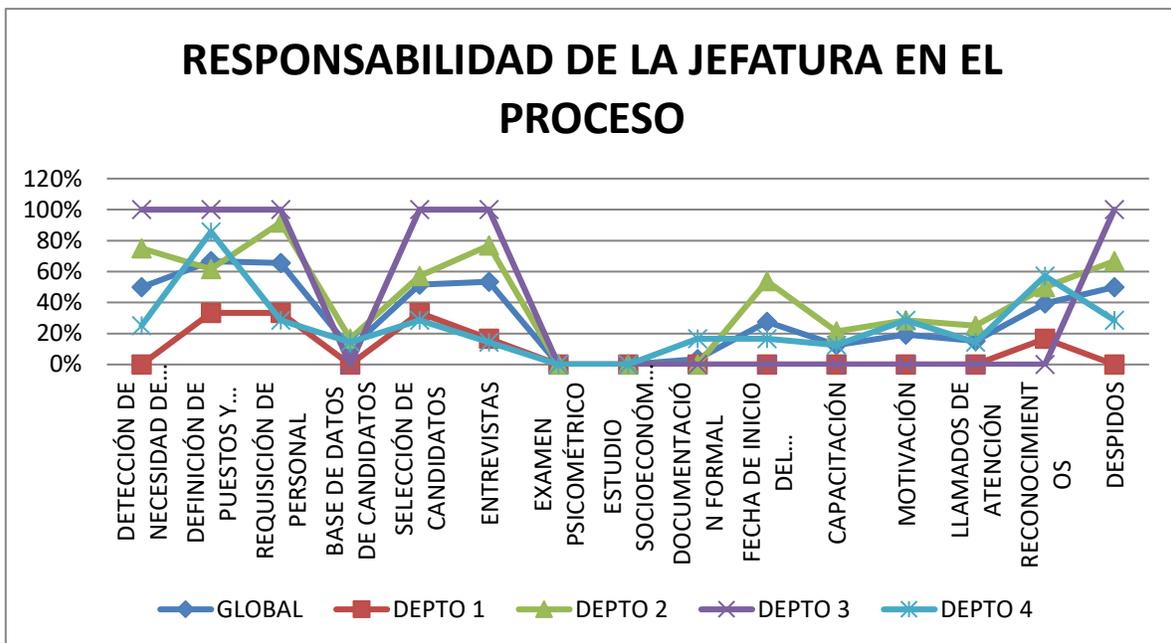


Figura 27: Responsabilidad de la jefatura en el proceso de selección y contratación

Al solicitar a los encuestados que documentaran el responsable de cada etapa del proceso según como se lleva a cabo en la actualidad, la responsabilidad por etapa que realiza la jefatura es la siguiente:

- Detección de necesidad de contratación
- Definición de puestos y perfiles
- Requisición de personal
- Selección de candidatos
- Entrevistas
- Reconocimiento
- Despidos

4.2 CONCLUSIONES

- Los colaboradores dentro de las cuatro áreas estudiadas se encuentran dentro de un rango de edad de 21 a 30 años, 49% con una antigüedad

menor a un año. De los cuales consideran que la empresa tiene prestigio y los colaboradores consideran que tiene posibilidad de expansión y formación de carrera. Sin embargo, el 40% de la muestra poblacional ha considerado la posibilidad de dejar voluntariamente de laborar en la empresa.

- Los principales motivos por los cuales los colaboradores encuestados laboran en la empresa son: necesidad, crecimiento personal y adquisición de experiencia.
- Los principales motivos por los cuales los colaboradores encuestados se desvincularían de la empresa son: mejor oferta de trabajo, estancamiento profesional y estrés.
- La responsabilidad del proceso de selección y contratación es de un 33% de intervención de RRHH.
- Las principales razones por la cual se está generando un alto índice de rotación de personal se debe a la falta de alineación de expectativas entre la empresa y el colaborador; falta de empoderamiento por parte de RRHH en procesos relacionados a la vinculación y desvinculación del colaborador; y falta de definición de responsabilidades integrales entre el proceso de Selección y Contratación.

4.3 RECOMENDACIONES

- El departamento de RRHH debe anticiparse a detectar la necesidad de contratación en relación al comportamiento de desvinculaciones en las diferentes áreas.
- El departamento de RRHH debe de retomar nuevamente la intervención en la etapa de la entrevista del proceso de selección y contratación a través de una terna.
- Evitar el proporcionar los nombres de los exámenes psicométricos a los supervisores y jefaturas, esto con el fin de evitar alteración de resultados y velar por resultados fidedignos.
- Velar por la seguridad de la empresa al controlar infiltraciones durante la entrevista al momento en que los candidatos ingresan a las áreas.

CAPÍTULO V. APLICABILIDAD

Con el objetivo de lograr una disminución del índice de rotación de personal (utilizando de referencia las áreas estudiadas) y por ende los costos se han procedido a realizar un plan de acción para aumentar la eficiencia operativa a través de una línea de empoderamiento.

5.1 COSTOS RELACIONADOS A LA VINCULACIÓN DE PERSONAL

Tabla 8: Costos de Vinculación de un Oficial

PROCESO	RECURSO	UNIDAD	VINCULACION OFICIAL			TOTAL POR PROCESO	SUPUESTO
			VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL		
Base de Datos	Tecoloco	Colaborador	L. 6,000.00	15	L. 400.00	L. 457.14	Se participa en al menos tres ferias de empleo, en las cuales se obtiene en promedio 35 curriculums viables.
	Ferías de Trabajo	Colaborador	L. 6,000.00	35	L. 57.14		
Requisicion de Personal	Papelaria	Hoja Impresa	L. 1.00	1	L. 1.00	L. 240.58	Hoja Impresa
	Hora Hombre Area	Hora	L. 104.17	1.5	L. 156.25		El tramite lo efectua una Jefatura con un salario mensual promedio de L. 25,000.00, tardandose una hora y media entre el tramite y el seguimiento.
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	2.5	L. 83.33		El tramite lo efectura un oficial de RRHH, el cual se tarda en promedio dos horas y media con el debido seguimiento.
Seleccion de Candidatos	Papelaria	Hoja Impresa	L. 1.00	30	L. 30.00	L. 236.17	En promedio se utilizan dos fotocopias por
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	3	L. 100.00		Este tramite es efectuado por un oficial que en promedio utiliza tres horas en seleccion.
	Hora Hombre RRHH Jefatura	Hora	L. 104.17	1	L. 104.17		Parte del tramite de seleccion es efectuado por una Jefatura, que en promedio utiliza una hora de su tiempo
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		
Entrevistas	Hora Hombre Area Jefatura	Hora	L. 104.17	1	L. 104.17	L. 147.83	Parte de la entrevista esta hecha por la jefatura del area, la cual estara utilizando una hora.
	Hora Hombre Area Supervision	Hora	L. 41.67	1	L. 41.67		Parte de la entrevista esta hecha por una Supervision del area, la cual estara utilizando una hora, con un salario promedio de L. 10,000.00
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Psicométricos	Psicometría	Examen	L. 400.00	1	L. 400.00	L. 641.58	--
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	5	L. 166.67		En promedio un Oficial se toma 5 horas en un examen psicometrico por colaborador.
	Hora Hombre RRHH Jefatura	Hora	L. 104.17	0.5	L. 52.08		--
	Hora Hombre RRHH Supervision	Hora	L. 41.67	0.5	L. 20.83		--
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Estudio Socioeconomico	Estudio Socioeconomico	Estudio	L. 700.00	1	L. 700.00	L. 768.67	--
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	2	L. 66.67		Promedio de procedimiento y seguimiento es de dos horas de un oficial.
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Documentacion Formal	Contrato	Unidad	L. 5.00	1	L. 5.00	L. 842.66	--
	Carnet	Unidad	L. 45.00	1	L. 45.00		
	Yoyo	Unidad	L. 24.00	1	L. 24.00		
	Accesos	Unidad	L. 500.00	1	L. 500.00		
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	1	L. 33.33		
	Hora Hombre RRHH Gerencia	Hora	L. 233.33	1	L. 233.33		
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		
Induccion Basica	Salario Nuevo empleado	Hora	L. 20.00	16	L. 320.00	L. 600.11	Salario del participante en la induccion quien ya es nuevo empleado en la
	Horas Hombre Facilitador	Hora	L. 104.17	16	L. 111.11		Dos dias de induccion por facilitador, en promedio se tienen 15 personas en
	Alimentacion	Unidad	L. 40.00	4	L. 160.00		Se dan 2 refrigerios por dia
	Recursos	Unidad	L. 1.00	9	L. 9.00		--
Capacitacion para el puesto	Salario Nuevo empleado	Hora	L. 20.00	24	L. 480.00	L. 1,280.00	--
	Horas Hombre Facilitador	Hora	L. 33.33	24	L. 800.00		Capacitado por un companero de trabajo.
TOTAL					L. 5,214.75	L. 5,214.75	

Al involucrar cada actividad y el costo implicado en cada proceso de selección y contratación se obtuvo un costo de vinculación total de L. 5,214.75 por cada 5 oficial que ingresa a laborar a la empresa.

El costo de cada etapa corresponde a:

- Base de datos: L. 457.14
- Requisición de personal: L. 240.58
- Selección de candidatos: L. 236.17
- Entrevistas: L. 147.83
- Exámenes psicométricos: L. 641.58
- Estudio socioeconómico: L. 768.67
- Documentación formal: L. 842.66
- Inducción básica: L. 600.11
- Capacitación para el puesto: L. 1280

Tabla 9: Costos de Vinculación de un Supervisor

PROCESO	RECURSO	UNIDAD	VINCULACION SUPERVISOR			TOTAL POR PROCESO	SUPUESTO
			VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL		
Base de Datos	Tecoloco	Colaborador	L. 6,000.00	15	L. 400.00	L. 457.14	--
	Ferías de Trabajo	Colaborador	L. 6,000.00	35	L. 57.14		
Requisicion de Personal	Papelería	Hoja Impresa	L. 1.00	1	L. 1.00	L. 240.58	Hoja Impresa
	Hora Hombre Area	Hora	L. 104.17	1.5	L. 156.25		El tramite lo efectua una jefatura con un
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	2.5	L. 83.33		El tramite lo efectura un oficial de RRHH, el
Selección de Candidatos	Papelería	Hoja Impresa	L. 1.00	30	L. 30.00	L. 236.17	En promedio se utilizan dos fotocopias por
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	3	L. 100.00		Este tramite es efectuado por un oficial
	Hora Hombre RRHH Jefatura	Hora	L. 104.17	1	L. 104.17		Parte del tramite de seleccion es efectuado
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Entrevistas	Hora Hombre Area Jeafatura	Hora	L. 104.17	1	L. 104.17	L. 147.83	Parte de la entrevista esta hecha por la
	Hora Hombre Area Supervision	Hora	L. 41.67	1	L. 41.67		Parte de la entrevista esta hecha por una
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Psicométricos	Psicometría	Examen	L. 400.00	1	L. 400.00	L. 641.58	--
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	5	L. 166.67		En promedio un Oficial se toma 5 horas en
	Hora Hombre RRHH Jefatura	Hora	L. 104.17	0.5	L. 52.08		--
	Hora Hombre RRHH Supervision	Hora	L. 41.67	0.5	L. 20.83		--
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Estudio Socioeconomico	Estudio Socioeconomico	Estudio	L. 700.00	1	L. 700.00	L. 768.67	--
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	2	L. 66.67		Promedio de procedimiento y
	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00		--
Documentacion Formal	Contrato	Unidad	L. 5.00	1	L. 5.00	L. 842.66	--
	Carnet	Unidad	L. 45.00	1	L. 45.00		
	Yoyo	Unidad	L. 24.00	1	L. 24.00		
	Accesos	Unidad	L. 500.00	1	L. 500.00		
	Hora Hombre RRHH	Hora	L. 33.33	1	L. 33.33		
	Hora Hombre RRHH Gerencia	Hora	L. 233.33	1	L. 233.33		
Induccion Basica	Llamadas Telefonicas	Minutos	L. 1.00	2	L. 2.00	L. 1,080.11	--
	Salario Nuevo empleado	Hora	L. 50.00	16	L. 800.00		Salario del participante en la induccion
	Horas Hombre Facilitador	Hora	L. 104.17	16	L. 111.11		Dos días de induccion por facilitador, en
	Alimentacion	Unidad	L. 40.00	4	L. 160.00		Se dan 2 refrigerios por dia
Capacitacion para el puesto	Recursos	Unidad	L. 1.00	9	L. 9.00	L. 2,400.00	--
	Salario Nuevo empleado	Hora	L. 50.00	24	L. 1,200.00		--
	Horas Hombre Facilitador	Hora	L. 50.00	24	L. 1,200.00	L. 2,400.00	Capacitado por un companero de trabajo.
TOTAL					L. 6,814.75	L. 6,814.75	

Al involucrar cada actividad y el costo implicado en cada proceso de selección y contratación se obtuvo un costo de vinculación total de L. 6,814.75 por cada supervisor que ingresa a laborar a la empresa.

El costo de cada etapa corresponde a:

- Base de datos: L. 457.14
- Requisición de personal: L. 240.58

- Selección de candidatos: L. 236. 17
- Entrevistas: L. 147.83
- Exámenes psicométricos: L. 641.58
- Estudio socioeconómico: L. 768.67
- Documentación formal: L. 842. 66
- Inducción básica: L. 1081.11
- Capacitación para el puesto: L. 2400.0

Al momento de vincular un supervisor los costos que varían en relación al oficial están directamente vinculados a la inducción básica y capacitación para el puesto.

Tabla 10: Costo Total de Vinculación por Ingresos

COSTO TOTAL DE VINCULACIÓN					
MES	INGRESOS OFICIALES	INGRESOS SUPERVISORES	COSTO OFICIALES	COSTO SUPERV	COSTO TOTAL
Depto 1	75	7	L. 391,106.30	L. 47,703.25	L. 438,809.55
Depto 2	13	2	L. 67,791.76	L. 13,629.50	L. 81,421.26
Depto 3	23	3	L. 119,939.26	L. 20,444.25	L. 140,383.52
Depto 4	15	4	L. 78,221.26	L. 27,259.00	L. 105,480.26
TOTAL	126	16	L. 657,058.58	L. 109,036.01	L. 766,094.59

Al relacionar los costos obtenidos por la cantidad de personal contratado en cada uno de los cuatro departamentos estudiados se obtiene un costo total de L. 57,058.58 respecto a los oficiales y un costo total de L. 109,036.01. Estos costos implican a una suma correspondiente de L. 766,094.59.

El departamento con mayor costo de vinculación de personal es el 1, teniendo un costo correspondiente a L. 438,809.55.

5.2 COSTOS RELACIONADOS A LA DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

Tabla 11: Costos de desvinculación relacionados al cumplimiento de meta

DESVINCULACIONES									
PROCESO	AREA	Recurso	UNIDAD	VALOR UNITARIO	CANT. META	META A CUMPLIR	TOTAL (Incump 20%)	TOTAL (Incump 40%)	TOTAL (Incump 60%)
CUMPLIMIENTO DE META	1	Aprobadas	Tarjeta	L. 10,000.00	20	L. 200,000.00	L. 40,000.00	L. 80,000.00	L. 120,000.00
		FRE	FRE	L. 300.00	10	L. 3,000.00	L. 600.00	L. 1,200.00	L. 1,800.00
	2	Extrafinanciamiento	Lempiras	L. 100,000.00	1	L. 100,000.00	L. 20,000.00	L. 40,000.00	L. 60,000.00
		Vital	Vital	L. 100.00	10	L. 1,000.00	L. 200.00	L. 400.00	L. 600.00
		FRE	FRE	L. 300.00	10	L. 3,000.00	L. 600.00	L. 1,200.00	L. 1,800.00
	3	Activaciones	Cuentas	L. 300.00	10	L. 3,000.00	L. 600.00	L. 1,200.00	L. 1,800.00
		Prestamos Panama	Lempiras	L. 74749,840.00	1	L. 74749,840.00	L. 14949,968.00	L. 29899,936.00	L. 44849,904.00
		Extrafinanciamiento	Lempiras	L. 5655,444.46	1	L. 5655,444.46	L. 1131,088.89	L. 2262,177.78	L. 3393,266.67
		FRE	FRE	L. 100.00	16	L. 1,600.00	L. 320.00	L. 640.00	L. 960.00

Se realizó un análisis de costos relacionados al cumplimiento de meta según el área implicada. Se estudio el recurso utilizado en cada puesto de trabajo, el valor unitario y la cantidad de cumplimiento según la meta colocada. Se observa nuevamente que el departamento 1 afecta una inversión en la producción de L. 40,600.

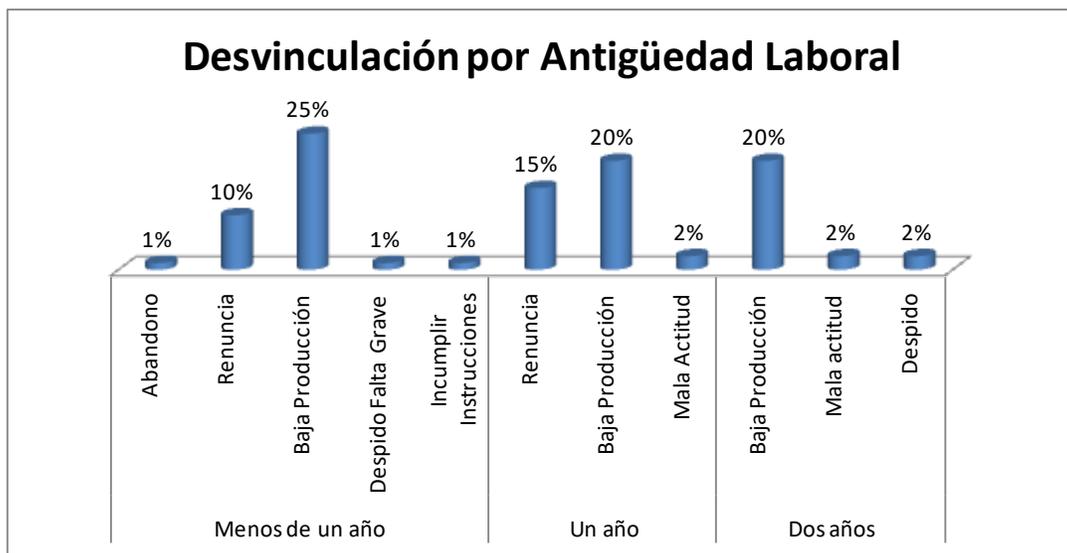


Figura 28: Desvinculación por Antigüedad Laboral

Al observar los resultados cruzados de antigüedad laboral versus los motivos de desvinculación en lo transcurrido de enero a abril de 2012, se puede observar que los colaboradores que fueron desvinculados de la empresa en un 38% no tenían ni un año de antigüedad laboral. El motivo con mayor porcentaje equivalente en un promedio del 20%, indistintamente la antigüedad laboral es de baja producción, por ende los colaboradores no llegaron a la meta mínima establecida por la empresa.

Tabla 12: Costo de Desvinculación Departamento 1

Depto 1					
Antigüedad Promedio	Motivo	Cantidad	Cargo	Prestaciones	Total a Pagar
1 mes	Abandono	1	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
4 meses	Renuncia	2	Supervisoras	L. 0.00	L. 0.00
1 año	Renuncia	5	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
2 meses	Despido	6	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
8 meses	Despido Falta Grave	1	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
7 meses	Baja Producción	14	Oficial	L. 6,878.39	L. 96,297.46
1.5 año	Baja Producción	11	Oficial	L. 16,762.35	L. 184,385.85
2 años	Baja Producción	7	Oficial	L. 20,285.44	L. 141,998.08
				Total	L. 422,681.39

En el transcurso del 2012, correspondientes a los meses de enero a abril en el departamento 1 ha habido un total de 49 desvinculaciones, en su mayoría por motivos de baja producción. El costo correspondiente al departamento por desvinculación corresponde a L. 422, 681.39.

Tabla 13: Costo de Desvinculación Departamento 2

Depto 2					
Antigüedad Promedio	Motivo	Cantidad	Cargo	Prestaciones	Total a Pagar
1.5 años	Renuncia	6	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
2.5 años	Mala actitud	2	Oficial	L. 27,561.13	L. 55,122.26
2.5 años	Baja produccion	8	Oficial	L. 27,561.13	L. 220,489.04
2 años	Baja produccion	1	Supervisor	L. 89,508.00	L. 89,508.00
				Total	L. 365,119.30

En el transcurso del 2012, correspondientes a los meses de enero a abril en el departamento 2 ha habido un total de 19 desvinculaciones, en su mayoría por motivos de baja producción. El costo correspondiente al departamento por desvinculación corresponde a L. 365, 119.30.

Tabla 14: Costo de Desvinculación Departamento 3

Depto 3					
Antigüedad Promedio	Motivo	Cantidad	Cargo	Prestaciones	Total a Pagar
9 meses	Renuncias	5	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
1.5 años	Mala Actitud	2	Oficial	L. 28,618.41	L. 57,236.82
1.5 años	Baja producción	2	Oficial	L. 28,618.41	L. 57,236.82
2 años	Despido	2	Supervisoras	L. 61,846.04	L. 123,692.08
				Total	L. 238,165.72

En el transcurso del 2012, correspondientes a los meses de enero a abril en el departamento 3 ha habido un total de 11 desvinculaciones, en su mayoría por motivos de renuncia. El costo correspondiente al departamento por desvinculación corresponde a L. 238,165.72.

Tabla 15: Costo de Desvinculación Departamento 4

Depto 4					
Antigüedad Promedio	Motivo	Cantidad	Cargo	Prestaciones	Total a Pagar
1 año	Renuncias	1	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
1 mes	Renuncias	1	Oficial	L. 0.00	L. 0.00
6 meses	Incumplir Instrucciones	1	Supervisor	L. 7,901.27	L. 7,901.27
1 año	Baja producción	3	Oficial	L. 10,142.72	L. 30,428.16
				Total	L. 38,329.43

En el transcurso del 2012, correspondientes a los meses de enero a abril en el departamento 4 ha habido un total de 6 desvinculaciones, en su mayoría por motivos de baja producción. El costo correspondiente al departamento por desvinculación corresponde a L. 38,329.43.

Tabla 16: Costo de Desvinculación Acumulado 2012

Departamento	Desvinculaciones	Costo
1	49	L. 422,681.39
2	17	L. 365,119.30
3	11	L. 238,165.72
4	6	L. 38,329.43
Total		L. 1,064,295.84

El costo total de desvinculación acumulado a lo largo del 2012, en un periodo de enero a abril se ha incurrido en un costo total de L. 1,064,295.84.

5.3 LINEA DE EMPODERAMIENTO

Para efectos de este estudio el concepto de empoderamiento será entendido a partir de la definición del Banco Mundial, siendo ésta la siguiente: "es el proceso

de aumentar las capacidades de los individuos o grupos tomar opciones y para transformarlas en las acciones y resultados deseados".

Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. La idea en que se basa el empoderamiento es que quienes se encuentran directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empoderar significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dentro de sus áreas de responsabilidad. (Ocampo, 2012)

Harold Koontz/Heinz Wehrich co-autores del libro Administración: "Una perspectiva global" fundamentan en empoderamiento con la relación existente entre el poder y la responsabilidad donde: Poder es el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obedecer, de tomar decisiones que afecten a otros; y Responsabilidad, es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas. (Koontz & Wehrich, 2011)

5.3.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS POR ETAPA

Tabla 17: Definición de Objetivos por Etapa I

Macro Proceso	Etapa del Proceso	Objetivo de la Etapa
Detección de Necesidad	Detección de Necesidad de Contratación	Gestionar, planificar y coordinar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
	Definición de puestos y perfiles	Relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones y porque. Se procede a actualizar los contenidos del cargo en relación a descripción de funciones, rasgos de personalidad, experiencia laboral y capacidades físicas y mentales.
Reclutamiento	Requisición de personal	Documentar por escrito en físico la necesidad de contratación en el área.
	Base de datos de candidatos	Proporcionar candidatos preseleccionados para suplir la demanda interna de necesidad de contratación.

Tabla 18: Definición de Objetivos por Etapa II

Macro Proceso	Etapa del Proceso	Objetivo de la Etapa
Selección	Selección de Candidatos	Seleccionar aquellos candidatos que más se acoplen al perfil descrito.
	Entrevistas	Construir el perfil de exigencias deseado para los candidatos.
	Examen psicométrico	Representar un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.
	Examen socioeconómico	Conocer el nivel socioeconómico del candidato.
	Documentación formal	Conocer y respaldar el historial del colaborador mediante la documentación formal.
	Fecha de inicio	Tener un control de las vinculaciones de los candidatos seleccionados.

Tabla 19: Definición de Objetivos por Etapa III

Macro Proceso	Etapa del Proceso	Objetivo de la Etapa
Selección	Selección de Candidatos	Seleccionar aquellos candidatos que más se acoplen al perfil descrito.
	Entrevistas	Construir el perfil de exigencias deseado para los candidatos.
Vinculación	Capacitación	Desarrollar las cualidades en el talento humano preparandolos para que sean mas productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.
	Motivación	Estimular ciertos tipos de comportamientos deseados para la organización.
	Llamados de atención	Inhibir ciertos tipos de comportamientos indeseables con el proposito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.
	Reconocimientos	Aumentar la conciencia y responsabilidad de las personas para que trabajen en beneficio de la organización.
Desvinculación	Despidos	Desvincular a los colaboradores que no se adapten a la cultura, reacios al cambio o no coachables a través de una política clara y estandarizada.

5.3.2 ACCIONES Y RESPONSABLES ACTUALES

Tabla 20: Acciones y Responsables Actuales I

Etapa del Proceso	Actual		
	Acción	Responsable	Forma de Medicion
Detección de Necesidad de Contratación	Las vacantes se producen en la medida que se desvincule un colaborador, se concrete un movimiento interno, ya sea renuncia, traslado, promoción o término de contrato de acuerdo al proceso.	Supervisor o Jefatura del Area involucrada	Capacidad Instalada
Definición de puestos y perfiles	Se solicita la información completa del perfil necesario a la jefatura del área en cuestión, con una hoja de descriptor de puestos proporcionada por Recursos Humanos.	Jefatura del Area involucrada	Responsable debe actualizar y enviar el descriptor de puestos, completo, al área de Recursos Humanos.
Requisición de personal	El área solicitante deberá completar la necesidad de contratación y presentarla al departamento de Recursos Humanos, para dar inicio a cualquier proceso de reclutamiento, selección y contratación.	Supervisor o Jefatura del Area involucrada	Es responsabilidad del área informar y solicitar el requerimiento de selección a Recursos Humanos.
Base de datos de candidatos	Proporcionar de un 20% a un 25% más de CVs solicitados por las diferentes áreas. Las áreas involucradas en las vinculaciones de personal proporcionan parte de los CVs por su cuenta.	Recursos Humanos y Jefaturas de áreas involucradas	Disponibilidad de un 20% a un 25% más de CVs necesarios por cada área.

Tabla 21: Acciones y Responsables Actuales II

Etapa del Proceso	Actual		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Selección de Candidatos	RRHH proporciona una base de datos. El área interesada manifiesta que la base de datos no se acopla a los perfiles y que es limitada.	Supervision y Jefatura del area involucrada	Las áreas seleccionan por su cuenta de su propia base de datos.
Entrevistas	Determinar una cita para la entrevista, con el proposito de conocer si el candidato cumple con los perfiles y criterios de pre selección. Se realizan contratación en cualquier área de la empresa.	Supervision y Jefatura del area involucrada	Entrevistas realizadas
Capacitación	Enseñar a los nuevos empleados las habilidades basicas que necesitan para desempeñar su trabajo.	Supervision del area involucrada	Colaborador listo para desempeñar su trabajo.
Motivación	Incentivar a los colaboradores a traves de la vinculacion de metas laborales y personales.	Supervision del area involucrada	Logro de metas, coachings

Tabla 22: Acciones y Responsables Actuales III

Etapa del Proceso	Actual		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Llamados de atención	Llamados de atención verbales, sin una documentación efectiva. Documentación de memos en el caso de que el colaborador tenga una baja producción o cometa una falta grave.	Supervisión del área involucrada	Memos, coaching
Reconocimientos	Recompensa debida por la realización de los objetivos de la empresa, por la antigüedad del trabajo, por un desempeño claramente excepcional y recompensas debido a los resultados de los departamentos y unidades.	Supervisión y Jefatura del área involucrada	Bonos, destacados, diplomas.
Despidos	Desvinculación de colaboradores por baja producción y mala actitud desde los primeros meses hasta cuatro, cinco años después.	Supervisión y Jefatura del área involucrada	Control de egresos

Tabla 23: Participación Responsables Situación Actual

Participación RRHH	33%
Participación Supervisor área involucrada	60%
Participación Jefatura área involucrada	47%

5.3.3 ACCIONES Y RESPONSABLES PROPUESTOS

Tabla 24: Acciones y Responsables Propuestos I

Etapa del Proceso	Propuesta		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Detección de Necesidad de Contratación	Las vacantes se gestionaran previo a que se produzca la desvinculación, por medio de un control de egresos mensuales en cada una de las areas involucradas, que permitira un diagnostico y un pronostico de la posible rotacion de personal.	RRHHs y Jefatura Area Involucrada	En relacion a las desvinculaciones promedio de un periodo establecido se podra anticipar cual sera la necesidad de contratacion.
Definición de puestos y perfiles	Mantener los descriptores de puestos actualizados a través de la validación y presionar para completar los que estan pendientes por área.	RRHH	Definición de tiempo límite. Máximo tres meses aprovechando el cambio de contratación por competencias.
Requisición de personal	Recursos Humanos debe de proporcionar, a partir de una base de datos propia, la cantidad necesaria de CVs para el inicio del proceso de reclutamiento al area en cuestion. El documento de Requisicion de Personal solo debe de servir como respaldo e indicador de que se ha iniciado el proceso formalmente.	Jefatura del area involucrada	Documentar la comunicación de Recursos Humanos al area involucrada, con la Pre Requisicion de personal pre seleccionado de la base de datos.
Base de datos de candidatos	Creación de una base de datos electrónica con cada requerimiento que vincule el perfil que más se adecue a lo solicitado. Anticipacion a la obtencion de la base de datos, involucrando un conocimiento del comportamiento de desvinculaciones por area. No debe de exisitir bases de datos paralelas, las áreas deberán de canalizar las mismas al área responsable.	RRHH	Relacion entre desvinculaciones por area y una existencia de un 50% mas de CVs.

Tabla 25: Acciones y Responsables Propuestos II

Etapa del Proceso	Propuesta		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Selección de Candidatos	Utilización de la base de datos electronicas para determinar los candidatos cuyos perfiles se adecuen a lo solicitado por las áreas.	RRHH	Cantidad de candidatos aceptados por el área.
Entrevistas	Realizar una terna compuesta por Recursos Humanos y el area involucrada, con el fin de alinear percepciones y objetivos de contratación. Destinar un espacio físico exclusivo para realizar entrevistas al área, con el fin de garantizar la seguridad y confiabilidad en relacion a la competencia. Estableciendo un cronograma por areas para realizar las entrevistas.	RRHH, Jefatura y Supervision Area Involucrada	Conformacion de la terna, al igual que la realizacion de un calendario especifico con la programacion de entrevistas por área.
Examen psicométrico	El candidato seleccionado se somete a una realización de pruebas psicométricas. RRHH debe proporcionar un resumen de las competencias básicas y oportunidades de mejora.	RRHH	Brindar al supervisor o a la jefatura un resumen de los resultados obtenidos en las pruebas psicométricas. Inclusión de indicador y seguimiento en planes de acción.
Examen socioeconomico	El candidato seleccionado es visitado por ADECAS, quién rinde un informe de las observaciones presentadas en el domicilio del candidato seleccionado.	RRHH	Documentación del informe presentado por ADECAS

Tabla 26: Acciones y Responsables Propuestos III

Etapa del Proceso	Propuesta		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Selección de Candidatos	Utilización de la base de datos electronicas para determinar los candidatos cuyos perfiles se adecuen a lo solicitado por las áreas.	RRHH	Cantidad de candidatos aceptados por el área.
Documentación formal	Recopilar, documentar y archivar la documentación del candidato seleccionado.	RRHH	Expedientes completos y actualizados. Aumento de muestras en coachings en relación al monitoreo de expedientes. Ningun colaborador podrá ingresar a laborar al puesto de trabajo si la documentación no se encuentra completa.
Fecha de inicio	Determinar ciclos de contratación a los colaboradores de las diferentes áreas. Establecer sanciones en el caso de alteración y permisibilidad.	RRHH	1 y 16 de cada mes, mandar recordatorio bimestral a las áreas.
Capacitación	Crear las habilidades de capacitar al personal y contratar al personal como parte de sus competencias. Todo aquel que este a cargo del proceso de selección y contratación deberá recibir una capacitación para el desarrollo de estas competencias. Establecer una capacitación de reglamentos internos y código de trabajo.	Universidad Alcance, RRHH, áreas	Coaching a través de indicadores.

Tabla 27: Acciones y Responsables Propuestos IV

Etapa del Proceso	Propuesta		
	Acción	Responsable	Forma de Medición
Selección de Candidatos	Utilización de la base de datos electronicas para determinar los candidatos cuyos perfiles se adecuen a lo solicitado por las áreas.	RRHH	Cantidad de candidatos aceptados por el área.
Motivación	Involucramiento de Recursos Humanos en la Incentivación a los colaboradores a través de la vinculación de metas laborales y personales. Crear una campaña donde el colaborador sea motivado a parte de los ingresos para mejora del clima laboral.	RRHH. Seguimiento de las áreas.	Logro de metas, coaching
Llamados de atención	Establecer llamados de atención periodicos y efectivos cuando el colaborador cometa una falta grave o corresponda. RRHH debe dar un seguimiento oportuno a la documentación de llamados de atención. Todo llamado de atención emitido en un área debe ser copiado e informado a RRHH.	Supervision del area involucrada y RRHH.	Documentacion efectiva en expedientes de cada colaborador involucrado.
Reconocimientos	Sociabilizar buenas prácticas de parte de las áreas en relación a la motivación de personal.	Áreas involucradas, RRHH, Metodología y Coaching	Documentación y seguimiento a las buenas prácticas.
Despidos	Todo proceso de desvinculación debe de ser validado por RRHH antes de que se lleve a cabo.	Supervisión, Jefatura y RRHH	Control de egresos y calidad de despido. Todo despido debe ser validado por RRHH.

Tabla 28: Participación de Responsables Propuestas

Participación RRHH	93%
Participación Supervisor área involucrada	40%
Participación Jefatura área involucrada	53%

5.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 29: Cronograma de Ejecución

#	Tarea	Duracion	Inicio	Fin	Predecesor	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Ciclo de Propuestas	40 days	7/2/2012 8:00	8/24/2012 17:00		■	■				
2	Presentacion de Resultados Gerencia	1 mon	7/2/2012 8:00	7/27/2012 17:00		■					
3	Reformas, Cambios y Aprobacion de Esquemas	1 mon	7/30/2012 8:00	8/24/2012 17:00	2		■				
4	Creacion de Normativa	3 mons	7/30/2012 8:00	10/19/2012 17:00	2		■	■	■		
5	Intervencion necesaria de capacitacion	1 mon	7/2/2012 8:00	7/27/2012 17:00		■					
6	Desarrollo de Etapas	120 days	7/2/2012 8:00	12/14/2012 17:00		■	■	■	■	■	■
7	Definicion de Puestos y Perfiles	3 mons	7/2/2012 8:00	9/21/2012 17:00		■	■	■			
8	Base de Datos	3 mons	7/2/2012 8:00	9/21/2012 17:00						■	■
9	Seleccion de Personal (Definicion de Responsable)	1 mon	10/22/2012 8:00	11/16/2012 17:00	4					■	
10	Elaboracion de Calendario y Espacio Físico para Entrevistas	2 mons	10/22/2012 8:00	12/14/2012 17:00	4					■	■

El cronograma de ejecución del proyecto comienza con el ciclo de propuestas dentro de la empresa para poder entregar lo estudiado. La presentación de resultados se hará en primera instancia a las gerencias de la empresa, con el fin de exponer lo encontrado y retroalimentar la percepción de los colaboradores acerca de la problemática planteada. Se plantea que el ciclo de propuestas se cierre con las diferentes reformas, cambios y aprobación de esquemas dentro de la empresa, lo que al final tendrá una duración de un mes.

Al concluir la aprobación de esquemas y cambios planteados, se procederá a la creación de una normativa, la cual tendrá como finalidad primordial aportar las bases necesarias para la creación de una nueva propuesta de manejo del personal que se vincula a la empresa. De forma paralela con el ciclo de propuestas se programara la intervención necesaria para poder capacitar al personal involucrado en cada una de las etapas del proyecto.

El desarrollo de etapas dentro del proyecto contempla como primera instancia la definición de puestos y perfiles, los cuales deberán de mantenerse actualizados

con un seguimiento efectivo de los mismos. De la misma forma se contempla la creación de una base de datos más dinámica, que permita la actualización constante, la organización efectiva y el manejo oportuno de los documentos necesarios.

Uno de los aspectos claves del proyecto involucra la efectividad al momento de la selección de personal adecuado, además de la definición de responsable. Por último se contempla la elaboración de una calendarización y un espacio físico para las entrevistas. El proyecto tiene una duración aproximada de seis meses, comenzando en julio, y finalizando a mediados del mes de diciembre.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, A. S. (1996). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Mexico: Limusa.
2. Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Granica.
3. Amparano, A. B. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. Hermosillo, Sonora, México: Empresa Inteligente.
4. Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *El Arte de la Ejecución de los Negocios*. México: Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus y Alfaguara, S.A.
5. Cedeño Pérez, R. (2009). *Proyección estratégica de la empresa*. Recuperado el 12 de Mayo de 2011, de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10327806&ppg=18>
6. Chávez, J. M. (1991). *Influencia de algunas características personales y de trabajo en la rotación voluntaria de personal en empresas privadas de Tegucigalpa*. Tegucigalpa.
7. Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas.
8. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
9. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
10. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
11. Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: ISPJAE.

12. Dessler, G., & Varela, R. A. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
13. Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. McGraw-Hill.
14. Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
15. Gore, E. (1998). *La Educación en la Empresa*. Granica.
16. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
17. Hernández Sampieri, R., P, F. C., & P., B. L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
18. Jimenez, M. T. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)*. Atlanta: PMI.
19. Kofman, F. (2001). *Metamangement*. Buenos Aires: Granica.
20. Koontz, H., & Weihrich, H. (2011). *Administración: Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill.
21. Martinez, L. (2007). *Clima organizacional*. Recuperado el 29 de abril de 2012, de Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
22. Mitchell, W. A. (1967). *Engineer Turnover: Back to the Basics*. New York: Personnel.
23. Morales, H. Í. (1987). *La Estabilidad en el Empleo*. Mexico: Trillas.
24. Myers, P. P. (1975). *Administracion de Personal*. Mexico: Continental.

25. Navarro, E. R. (s.f.). *El Mundo, Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo*. Recuperado el 05 de mayo de 2012, de Los factores humanos y técnicos que influyen: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
26. Noe, R. W. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
27. Ocampo, D. I. (abril de 2012). Metodología de Proyectos. (M. G. Rivera Lagos, & M. A. Acosta Ríos, Entrevistadores)
28. Penerini, C. C. (1995). *Organización y Administración de Recursos Humanos*. El Coloquio.
29. Robbins, S. P. (2000). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
30. Robbins, S. P. *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
31. Salgado, J. M. (2010). *Anteproyecto de Graduación Análisis de la Rotación de Personal en BAC Honduras*. Tegucigalpa.
32. Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2006). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
33. Schmelkes, C. (2009). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. México: Oxford University Press.
34. Sherman, A. W. (1992). *Administración de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica.
35. Socorro, F. (2012). *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 27 de abril de 2012, de www.sht.com
36. Soto, A. L. (1998). *Calidad de Vida en el Trabajo*.
37. Stanley M. Babson, J. (1981). *Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal*. Mexico, Mexico: Limusa.

38. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
39. Thompson Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estrategica*. Mexico, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
40. Torres, R. (2011). *NetQuest*. Recuperado el 30 de abril de 2012, de Calculadora de muestras :
http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php
41. Vola, R. E., Arecco, M. J., Aquino, G. J., & Aquino, J. A. (1997). *Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Macci.
42. Werther, W., & Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico.
43. Zelaya, C. (Febrero de 2011). Guía genérica y normativas para la preparación de tesis de postgrado. Tegucigalpa, Honduras.

ANEXOS



POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES COLABORADOR

SEXO	Masculino	<input type="checkbox"/>	AREA LABORAL	Cobros	<input type="checkbox"/>	ANTIGÜEDAD LABORAL	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		Telemarketing	<input type="checkbox"/>		1 año	<input type="checkbox"/>
EDAD	Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>	Logística	<input type="checkbox"/>	2 años	<input type="checkbox"/>		
	21 - 30 años	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>	3 años	<input type="checkbox"/>		
	31 - 40 años	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	4 años	<input type="checkbox"/>		
	Más de 40 años	<input type="checkbox"/>	Televentas	<input type="checkbox"/>	5 años	<input type="checkbox"/>		

II. CONDICIONES ESPECIALES DE LA EMPRESA

	SI	NO
1. ¿Consideras que la empresa goza de estabilidad, posicionamiento y prestigio ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Consideras que la empresa tiene posibilidades de expansión y crecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Consideras que como colaborador tienes opciones de crecimiento profesional y/o formación carrera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Consideras que la empresa proporciona estabilidad laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Has considerado la posibilidad de dejar voluntariamente de laborar para la empresa (Renunciar) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Consideras que la empresa se ha planteado la posibilidad de despedirte ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. FACTORES

Ordene según sus prioridades de mayor a menor, siendo el número **1** el de mayor importancia.

1. Razones por las cuales trabajo en Alcance

Adquisición Experiencia	<input type="checkbox"/>
Clima Laboral	<input type="checkbox"/>
Crecimiento Personal	<input type="checkbox"/>
Dirección de mi jefatura	<input type="checkbox"/>
Falta de otras ofertas de trabajo	<input type="checkbox"/>
Necesidad	<input type="checkbox"/>
Plan de beneficios	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de ascenso	<input type="checkbox"/>
Prestigio empresarial	<input type="checkbox"/>
Salario	<input type="checkbox"/>
Sistema de trabajo	<input type="checkbox"/>
Sistema Salarial (Fijo+bonificación)	<input type="checkbox"/>
Otra:	<input type="checkbox"/>

2. Razones por las cuales dejaría de trabajar en la empresa

Clima laboral	<input type="checkbox"/>
Estancamiento profesional	<input type="checkbox"/>
Estandares de medición	<input type="checkbox"/>
Estrés	<input type="checkbox"/>
Falta de beneficios	<input type="checkbox"/>
Influencias	<input type="checkbox"/>
Mejor oferta de trabajo	<input type="checkbox"/>
Políticas internas	<input type="checkbox"/>
Presión de familia	<input type="checkbox"/>
Relación con la jefatura	<input type="checkbox"/>
Salario	<input type="checkbox"/>
Sistema salarial	<input type="checkbox"/>
Otra:	<input type="checkbox"/>

3. Escriba dos razones por las cuales considera que podrían despedirte de la empresa



ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

INSTRUCCIONES	MARCA CON UNA "X" SEGÚN CONVENGA LA RESPUESTA MARCA SOLAMENTE UNA VEZ LA CALIFICACION DE LA ETAPA					ENUMERA LA FORTALEZA Y LA DEBILIDAD MÁS PONDERANTE DE CADA ETAPA Y EL GRADO DE IMPACTO DE CADA UNA DE ELLAS.							
ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	RESPONSABLE			CALIFICACIÓN DE LA ETAPA					MENCIONA 1 FORTALEZA Y SU IMPACTO DEL 0-5 (5 MÁS IMPORTANTE)		MENCIONA 1 DEBILIDAD Y SU IMPACTO DEL 0-5 (5 MÁS IMPORTANTE)		
				SIENDO 5 MÁS IMPORTANTE					FORTALEZA	IMPACTO	DEBILIDAD	IMPACTO	
	RRHH	SUPERVISOR	JEFATURA	1	2	3	4	5					
Detección de necesidad de contratación													
Definición de puestos y perfiles													
Requisición de personal													
Base de datos de candidatos													
Selección de candidatos													
Entrevistas													
Examen psicométrico													
Estudio socioeconómico													
Documentación formal													
Fecha de inicio seleccionado del puesto													
Capacitación													
Motivación													
Llamados de atención													
Reconocimientos													
Despidos													

ENCUESTA JEFATURAS Y SUPERVISORES DEPARTAMENTO 1
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ETAPAS

6

ETAPA DEL PROCESO	RESPONSABLE						TOTAL
	RRHH	RRHH	SUPERVISOR	SUPERVISOR	JEFATURA	JEFATURA	
DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN	0	0%	6	100%	0	0%	6
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	1	17%	3	50%	2	33%	6
REQUISICIÓN DE PERSONAL	0	0%	4	67%	2	33%	6
BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	5	83%	1	17%	0	0%	6
SELECCIÓN DE CANDIDATOS	0	0%	4	67%	2	33%	6
ENTREVISTAS	0	0%	5	83%	1	17%	6
EXAMEN PSICOMÉTRICO	6	100%	0	0%	0	0%	6
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	6	100%	0	0%	0	0%	6
DOCUMENTACIÓN FORMAL	6	100%	0	0%	0	0%	6
FECHA DE INICIO DEL SELECCIONADO EN EL PUESTO	4	67%	2	33%	0	0%	6
CAPACITACIÓN	4	67%	2	33%	0	0%	6
MOTIVACIÓN	0	0%	6	100%	0	0%	6
LLAMADOS DE ATENCIÓN	0	0%	6	100%	0	0%	6
RECONOCIMIENTOS	0	0%	5	83%	1	17%	6
DESPIDOS	0	0%	6	100%	0	0%	6

ENCUESTA JEFATURAS Y SUPERVISORES DEPARTAMENTO 2
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ETAPAS

12

ETAPA DEL PROCESO	RESPONSABLE						TOTAL
	RRHH	RRHH	SUPERVISOR	SUPERVISOR	JEFATURA	JEFATURA	
DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN	1	8%	2	17%	9	75%	12
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	4	31%	1	8%	8	62%	13
REQUISICIÓN DE PERSONAL	0	0%	1	8%	11	92%	12
BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	9	75%	1	8%	2	17%	12
SELECCIÓN DE CANDIDATOS	4	29%	2	14%	8	57%	14
ENTREVISTAS	0	0%	3	23%	10	77%	13
EXAMEN PSICOMÉTRICO	12	100%	0	0%	0	0%	12
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	12	100%	0	0%	0	0%	12
DOCUMENTACIÓN FORMAL	12	100%	0	0%	0	0%	12
FECHA DE INICIO DEL SELECCIONADO EN EL PUESTO	6	46%	0	0%	7	54%	13
CAPACITACIÓN	4	29%	7	50%	3	21%	14
MOTIVACIÓN	0	0%	10	71%	4	29%	14
LLAMADOS DE ATENCIÓN	1	6%	11	69%	4	25%	16
RECONOCIMIENTOS	1	6%	7	44%	8	50%	16
DESPIDOS	0	0%	5	33%	10	67%	15

ENCUESTA JEFATURAS Y SUPERVISORES DEPARTAMENTO 3
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ETAPAS

4

ETAPA DEL PROCESO	RESPONSABLE						TOTAL
	RRHH	RRHH	SUPERVISOR	SUPERVISOR	JEFATURA	JEFATURA	
DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN	0	0%	0	0%	4	100%	4
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	0	0%	0	0%	4	100%	4
REQUISICIÓN DE PERSONAL	0	0%	0	0%	4	100%	4
BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	4	100%	0	0%	0	0%	4
SELECCIÓN DE CANDIDATOS	0	0%	0	0%	4	100%	4
ENTREVISTAS	0	0%	0	0%	4	100%	4
EXAMEN PSICOMÉTRICO	4	100%	0	0%	0	0%	4
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	4	100%	0	0%	0	0%	4
DOCUMENTACIÓN FORMAL	4	100%	0	0%	0	0%	4
FECHA DE INICIO DEL SELECCIONADO EN EL PUESTO	4	100%	0	0%	0	0%	4
CAPACITACIÓN	0	0%	4	100%	0	0%	4
MOTIVACIÓN	0	0%	4	100%	0	0%	4
LLAMADOS DE ATENCIÓN	0	0%	4	100%	0	0%	4
RECONOCIMIENTOS	0	0%	4	100%	0	0%	4
DESPIDOS	0	0%	0	0%	4	100%	4

ENCUESTA JEFATURAS Y SUPERVISORES DEPARTAMENTO 4
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERCEPCIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ETAPAS

6

ETAPA DEL PROCESO	RESPONSABLE						TOTAL
	RRHH	RRHH	SUPERVISOR	SUPERVISOR	JEFATURA	JEFATURA	
DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN	0	0%	6	75%	2	25%	8
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y PERFILES	0	0%	1	14%	6	86%	7
REQUISICIÓN DE PERSONAL	2	29%	3	43%	2	29%	7
BASE DE DATOS DE CANDIDATOS	5	71%	1	14%	1	14%	7
SELECCIÓN DE CANDIDATOS	1	14%	4	57%	2	29%	7
ENTREVISTAS	0	0%	6	86%	1	14%	7
EXAMEN PSICOMÉTRICO	6	100%	0	0%	0	0%	6
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	6	86%	1	14%	0	0%	7
DOCUMENTACIÓN FORMAL	5	83%	0	0%	1	17%	6
FECHA DE INICIO DEL SELECCIONADO EN EL PUESTO	5	83%	0	0%	1	17%	6
CAPACITACIÓN	5	63%	2	25%	1	13%	8
MOTIVACIÓN	0	0%	5	71%	2	29%	7
LLAMADOS DE ATENCIÓN	0	0%	6	86%	1	14%	7
RECONOCIMIENTOS	0	0%	3	43%	4	57%	7
DESPIDOS	0	0%	5	71%	2	29%	7

RAZONES POR LAS CUALES LABORA EN LA EMPRESA DEPTO 1														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
ADQUISICIÓN EXPERIENCIA	5	12	4	3	6	2	3	2	7	5	2	8	4	63
CLIMA LABORAL	0	6	3	5	6	2	4	7	6	8	0	6	10	63
CRECIMIENTO PERSONAL	11	5	10	7	4	6	2	1	2	3	4	1	7	63
DIRECCIÓN DE MI JEFATURA	1	2	1	2	8	6	2	2	8	8	12	2	9	63
FALTA DE OFERTAS DE TRABAJO	5	0	2	0	3	1	2	4	4	8	9	20	5	63
NECESIDAD	8	9	3	2	4	4	7	7	3	4	6	1	5	63
PLAN DE BENEFICIOS	2	1	9	8	10	13	2	8	3	0	0	0	7	63
POSIBILIDAD DE ASCENSO	5	1	6	3	8	5	7	5	5	3	3	3	9	63
PRESTIGIO EMPRESARIAL	6	3	5	12	2	6	7	6	3	4	0	2	7	63
SALARIO	7	14	3	6	1	1	7	6	4	3	2	2	7	63
SISTEMA DE TRABAJO	2	6	3	5	3	3	10	3	7	4	7	4	6	63
SISTEMA SALARIA (F + B)	11	2	10	3	1	7	2	4	2	4	8	4	5	63

RAZONES POR LAS CUALES LABORA EN LA EMPRESA DEPTO 2														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
ADQUISICIÓN EXPERIENCIA	8	6	8	7	6	6	4	2	0	3	2	0	1	53
CLIMA LABORAL	0	8	3	3	4	6	3	6	8	5	4	2	1	53
CRECIMIENTO PERSONAL	4	6	5	6	9	4	2	3	5	5	1	2	1	53
DIRECCIÓN DE MI JEFATURA	0	1	3	2	1	2	5	5	6	8	7	12	1	53
FALTA DE OFERTAS DE TRABAJO	4	2	1	1	6	5	6	3	4	6	7	8	0	53
NECESIDAD	21	5	2	4	1	7	0	4	2	1	3	3	0	53
PLAN DE BENEFICIOS	2	1	6	10	9	3	9	2	4	1	5	0	1	53
POSIBILIDAD DE ASCENSO	1	1	3	2	4	4	6	5	8	4	7	7	1	53
PRESTIGIO EMPRESARIAL	3	5	4	7	4	4	2	10	5	5	2	2	0	53
SALARIO	8	8	9	3	4	1	5	2	3	2	5	2	1	53
SISTEMA DE TRABAJO	0	3	6	3	1	7	3	8	4	7	5	5	1	53
SISTEMA SALARIA (F + B)	3	7	5	5	3	3	7	1	2	5	4	7	1	53

RAZONES POR LAS CUALES LABORA EN LA EMPRESA DEPTO 3														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
ADQUISICIÓN EXPERIENCIA	7	4	7	2	1	1	2	2	1	2	2	0	0	31
CLIMA LABORAL	0	2	1	3	3	1	2	6	2	6	2	3	0	31
CRECIMIENTO PERSONAL	12	3	3	3	3	1	1	1	2	0	0	2	0	31
DIRECCIÓN DE MI JEFATURA	0	0	0	1	2	1	3	2	3	5	6	8	0	31
FALTA DE OFERTAS DE TRABAJO	3	4	1	0	2	2	1	1	1	2	6	8	0	31
NECESIDAD	5	4	4	2	5	2	1	1	1	1	2	3	0	31
PLAN DE BENEFICIOS	0	1	1	4	1	7	3	5	2	3	3	1	0	31
POSIBILIDAD DE ASCENSO	0	3	6	3	4	0	6	2	2	1	1	3	0	31
PRESTIGIO EMPRESARIAL	3	1	3	6	4	3	1	2	4	2	2	0	0	31
SALARIO	1	3	3	3	1	7	2	2	6	3	0	0	0	31
SISTEMA DE TRABAJO	0	0	2	1	4	2	2	5	7	3	4	1	0	31
SISTEMA SALARIA (F + B)	1	6	0	3	1	3	7	3	0	3	2	2	0	31

RAZONES POR LAS CUALES LABORA EN LA EMPRESA DEPTO 4														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
ADQUISICIÓN EXPERIENCIA	5	4	4	7	2	2	3	2	0	3	3	1	0	36
CLIMA LABORAL	1	5	2	3	5	9	2	0	5	4	0	0	0	36
CRECIMIENTO PERSONAL	10	5	4	4	3	2	0	0	5	1	2	0	0	36
DIRECCIÓN DE MI JEFATURA	0	0	2	3	1	1	3	4	1	8	5	8	0	36
FALTA DE OFERTAS DE TRABAJO	0	1	4	1	3	0	4	1	1	1	6	14	0	36
NECESIDAD	9	2	2	4	2	3	3	0	2	4	5	0	0	36
PLAN DE BENEFICIOS	0	1	4	4	5	6	5	5	3	1	1	1	0	36
POSIBILIDAD DE ASCENSO	3	2	5	3	3	6	1	3	3	3	1	3	0	36
PRESTIGIO EMPRESARIAL	2	6	2	3	3	2	5	1	5	4	3	0	0	36
SALARIO	1	9	3	2	4	2	3	7	2	1	1	1	0	36
SISTEMA DE TRABAJO	0	0	1	1	4	1	2	10	6	1	6	4	0	36
SISTEMA SALARIA (F + B)	5	1	3	2	1	2	4	3	3	5	3	4	0	36

RAZONES POR LAS CUALES SE DESVINCULARÍA DE LA EMPRESA DEPTO 1														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
CLIMA LABORAL	1	8	8	3	4	8	4	3	3	5	2	6	8	63
ESTANCAMIENTO PROFESIONAL	9	9	5	6	4	3	4	6	1	1	6	1	8	63
ESTANDARES DE MEDICION	0	1	3	4	5	5	11	6	9	3	1	6	9	63
ESTRÉS	6	5	5	6	1	6	1	3	8	2	8	3	9	63
FALTA DE BENEFICIOS	1	5	5	6	9	9	7	3	2	4	1	3	8	63
INFLUENCIAS	1	0	3	5	3	4	2	4	10	6	5	11	9	63
MEJOR OFERTA DE TRABAJO	24	6	6	6	2	1	5	5	3	1	0	3	4	66
POLÍTICAS INTERNAS	1	2	6	8	2	5	7	9	3	2	8	1	9	63
PRESIÓN DE FAMILIA	6	3	4	2	2	1	7	4	4	11	7	4	8	63
RELACIÓN CON JEFATURA	2	0	3	6	6	1	3	2	1	12	8	10	9	63
SALARIO	6	15	2	3	11	1	2	5	4	6	5	0	3	63
SISTEMA SALARIAL	6	4	7	4	4	10	1	4	6	1	4	5	7	63

RAZONES POR LAS CUALES SE DESVINCULARÍA DE LA EMPRESA DEPTO 2														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
CLIMA LABORAL	4	4	4	11	7	8	4	2	1	3	1	4	0	53
ESTANCAMIENTO PROFESIONAL	8	10	6	4	6	7	2	1	3	1	4	0	1	53
ESTANDARES DE MEDICION	5	2	7	4	7	6	7	3	6	2	0	3	1	53
ESTRÉS	6	7	7	5	5	2	2	3	2	4	6	3	1	53
FALTA DE BENEFICIOS	1	4	2	4	3	4	3	7	7	8	4	5	1	53
INFLUENCIAS	1	1	1	0	2	2	10	5	10	6	3	11	1	53
MEJOR OFERTA DE TRABAJO	15	8	7	3	1	2	5	2	2	3	2	2	1	53
POLÍTICAS INTERNAS	0	1	4	6	2	7	8	10	3	3	6	3	0	53
PRESIÓN DE FAMILIA	2	5	2	1	2	2	2	10	3	8	7	8	1	53
RELACIÓN CON JEFATURA	3	0	4	5	10	2	3	3	4	5	7	6	1	53
SALARIO	6	7	4	5	2	5	2	4	5	4	8	1	0	53
SISTEMA SALARIAL	2	4	5	4	5	3	4	3	6	5	4	7	1	53

RAZONES POR LAS CUALES SE DESVINCULARÍA DE LA EMPRESA DEPTO 3														
RAZONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NC	TOTAL
CLIMA LABORAL	2	1	3	5	2	5	1	4	2	1	1	4	0	31
ESTANCAMIENTO PROFESIONAL	6	5	4	5	1	0	4	0	1	0	4	1	0	31
ESTANDARES DE MEDICION	2	4	2	1	6	4	3	2	0	3	3	1	0	31
ESTRÉS	3	4	3	3	3	1	4	4	0	1	2	3	0	31
FALTA DE BENEFICIOS	1	3	5	2	3	0	6	3	2	1	3	2	0	31
INFLUENCIAS	0	0	1	0	1	5	0	4	6	3	5	6	0	31
MEJOR OFERTA DE TRABAJO	11	4	5	2	2	2	1	0	1	2	0	1	0	31
POLÍTICAS INTERNAS	0	0	4	2	2	1	3	2	7	6	1	3	0	31
PRESIÓN DE FAMILIA	3	1	1	3	2	1	1	3	4	6	3	3	0	31
RELACIÓN CON JEFATURA	1	1	1	2	1	2	1	6	4	5	4	3	0	31
SALARIO	3	6	0	5	3	5	2	1	2	2	1	1	0	31
SISTEMA SALARIAL	0	2	2	1	4	5	5	2	2	1	4	3	0	31

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo Tamaño Muestral.....	64
Tabla 2: Relación edad y género de los colaboradores	68
Tabla 3: Relación posibilidad de carrera y antigüedad.....	72
Tabla 4: Cantidad de colaboradores por edad que han considerado la posibilidad de renunciar	75
Tabla 5: Relación de colaboradores que han considerado la posibilidad de renunciar, que consideran que tiene crecimiento y antigüedad	76
Tabla 6: Razones por la cual consideran los colaboradores que lo desvincularían de la empresa.....	81
Tabla 7: Percepción de responsabilidad por etapas.....	82
Tabla 8: Costos de Vinculación de un Oficial	89
Tabla 9: Costos de Vinculación de un Supervisor	90
Tabla 10: Costo Total de Vinculación por Ingresos	91
Tabla 11: Costos de desvinculación relacionados al cumplimiento de meta.....	92
Tabla 12: Costo de Desvinculación Departamento 1	93
Tabla 13: Costo de Desvinculación Departamento 2	94
Tabla 14: Costo de Desvinculación Departamento 3	94
Tabla 15: Costo de Desvinculación Departamento 4	95
Tabla 16: Costo de Desvinculación Acumulado 2012	95
Tabla 17: Definición de Objetivos por Etapa I	97
Tabla 18: Definición de Objetivos por Etapa II	98
Tabla 19: Definición de Objetivos por Etapa III	99
Tabla 20: Acciones y Responsables Actuales I.....	100
Tabla 21: Acciones y Responsables Actuales II.....	101
Tabla 22: Acciones y Responsables Actuales III.....	102
Tabla 23: Participación Responsables Situación Actual.....	102
Tabla 24: Acciones y Responsables Propuestos I	103
Tabla 25: Acciones y Responsables Propuestos II	104
Tabla 26: Acciones y Responsables Propuestos III	104
Tabla 27: Acciones y Responsables Propuestos IV.....	105
Tabla 28: Participación de Responsables Propuestas	105
Tabla 29: Cronograma de Ejecución	106

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variables de Estudio	15
Figura 2: Esquema de Funcionamiento de una Tarjeta de Pago	25
Figura 3: Gestión por Competencias	29
Figura 4: Orientación Estratégica de la Gestión por Competencias	31
Figura 6: Pasos de una entrevista	34
Figura 7: Clima Organizacional	44
Figura 8: Histórico Índice de Rotación de Personal.....	52
Figura 9: Rotación por departamento	53
Figura 10: Porcentaje de aumento rotación BAC Credomatic	54
Figura 11: Causas frecuentes despidos BAC 2009	55
Figura 12: Causas frecuentes despidos BAC 2010	56
Figura 13: Despidos por antigüedad 2010 BAC	56
Figura 14: Edad de los Colaboradores	67
Figura 15: Género de los Colaboradores	68
Figura 16: Antigüedad Laboral de los Colaboradores	69
Figura 17: Colaboradores por área que consideran que la empresa proporciona estabilidad laboral	70
Figura 18: Colaboradores por área que consideran que tienen la posibilidad de carrera	71
Figura 19: Colaboradores por área que consideran que la empresa tiene posibilidad de expansión	73
Figura 20: Colaboradores por área que se han planteado la posibilidad de renunciar	74
Figura 21: Colaboradores por área que consideran que la empresa se ha planteado la posibilidad de despedirlos.....	77
Figura 22: Razones que motivan al colaborador a laborar en la empresa	77
Figura 23: Razones por las cuales el colaborador se desvincularía de la empresa	78
Figura 24: Relación de razones que lo motivan a laborar en la empresa por área	79
Figura 25: Relación de razones por la cual los colaboradores se desvincularían de la empresa.....	80
Figura 26: Responsabilidad de RRHH en el proceso de selección y contratación	84
Figura 27: Responsabilidad del supervisor en el proceso de selección y contratación.....	85
Figura 28: Responsabilidad de la jefatura en el proceso de selección y contratación.....	86
Figura 33: Desvinculación por Antigüedad Laboral	92

