

# Identificar los factores que impactan en la retención y permanencia del personal de una financiera: un caso de estudio

Acuña Montagner, Daniela

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1949>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de Abril de 1981



## **IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE IMPACTAN EN LA RETENCIÓN Y PERMANENCIA DEL PERSONAL DE UNA FINANCIERA: UN CASO DE ESTUDIO**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
DR. REY DAVID SIGFRIDO NAVARRO MARTINO

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO  
Que para obtener el grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta

**DANIELA ACUÑA MONTAGNER**

Puebla, Pue. 2016

# Índice

---

Introducción .....	5
Capítulo 1: Planteamiento y objetivos .....	7
1.1 Planteamiento del problema .....	7
1.2 Justificación .....	10
1.3 Objetivo general .....	12
1.4 Premisas .....	13
1.5 Pregunta de Investigación .....	14
1.6 Alcances y limitaciones .....	15
Capítulo 2: Introducción a la Financiera .....	16
2.1 Sector Financiero .....	17
2.2 Historia .....	17
2.3 Misión .....	19
2.4 Visión .....	19
2.5 Valores .....	20
2.6 Impacto de la marca .....	20
2.7 Estructura organizacional .....	22
2.7.1 Departamentos de apoyo .....	24
2.7.2 Cobranza/Venta .....	39
2.7.3 Campo .....	41
2.8 Estructura del Personal .....	46
2.8.1 Edad .....	46
2.8.2 Sexo .....	47
2.8.3 Grado .....	48
2.8.4 Antigüedad .....	49
2.9 Marco ambiental .....	50
2.9.1 Microambiente .....	50
2.9.2 Variables internas .....	50
2.9.3 Variables externas .....	51
Capítulo 3: Marco teórico .....	53
3.1 Perspectiva General .....	54
3.2 La organización .....	57
3.3 Recursos Humanos .....	59

3.4 Comportamientos dentro de una Organización .....	65
3.5 El trabajador .....	69
3.5.1 Teoría de las expectativas vs teoría de la autodeterminación .....	71
3.5.2 Compromiso Organizacional .....	73
3.5.3 Satisfacción en el trabajo .....	75
3.5.4 Psicología del mexicano en el trabajo.....	76
3.6 Los grupos .....	77
3.7 Indicadores de Recursos Humanos.....	78
Capítulo 4: Metodología .....	84
4.1 Estudio de caso .....	84
4.2 Análisis de datos históricos.....	85
4.2.1 Características biográficas de las bajas de personal .....	85
4.3 Determinación de la población.....	94
4.4 Instrumentos de investigación.....	98
4.4.1 La encuesta .....	99
4.4.2 Guía de entrevista .....	102
Capítulo 5: Resultados obtenidos.....	104
5.1 Resultado de los instrumentos de investigación .....	105
5.1.1 Item 1: Satisfacción en el trabajo .....	106
5.1.2 Item 2: Autorrealización .....	108
5.1.3 Item 3: Ambiente laboral.....	110
5.1.4 Item 4: Prestaciones y beneficios.....	111
5.1.5 Item 5: Planes de carrera .....	112
5.1.6 Preguntas adicionales de codificación .....	114
Conclusión.....	122
Recomendaciones.....	125
Referencias .....	128
Anexo 1 .....	132
Anexo 2 .....	133
Anexo 3 .....	134
Anexo 4 .....	135
Anexo 5 .....	139
Entrevista (antigüedad mayor a 9 años) .....	139
Entrevista (antigüedad menor a 1 años).....	139
Anexo 6 .....	140

Anexo 7 .....	142
Anexo 8 .....	144
Anexo 9 .....	146
Anexo 10 .....	148

## Índice de figuras

---

Figura 1.1 Proceso de la gestión del recurso humano .....	11
Figura 2.1 Presencia de la organización dentro de la República Mexicana .....	21
Figura 2.2 Descripción de la estructura geográfica .....	22
Figura 2.3 Distribución de personal por departamento .....	23
Figura 2.4 Organigrama del departamento de Administración de Proyectos .....	24
Figura 2.5 Organigrama del departamento de Apoyo y Desarrollo a Operaciones .....	25
Figura 2.6 Organigrama del departamento Aprendizaje y Desarrollo .....	26
Figura 2.8 Organigrama del departamento de Auditoría Interna .....	28
Figura 2.9 Organigrama del departamento de Compras .....	29
Figura 2.10 Organigrama del departamento de Crédito y Riesgo .....	30
Figura 2.11 Organigrama del departamento de Desarrollo de Operaciones .....	31
Figura 2.12 Organigrama del departamento de Desarrollo de Producto .....	31
Figura 2.13 Organigrama del departamento de Finanzas .....	32
Figura 2.14 Organigrama del departamento de Higiene y Seguridad Personal .....	33
Figura 2.15 Organigrama del departamento de Inteligencia de Negocios .....	34
Figura 2.16 Organigrama del departamento de Legal .....	35
Figura 2.17 Organigrama del departamento de Mercadotecnia .....	36
Figura 2.18 Organigrama del departamento de Recursos Humanos .....	37
Figura 2.19 Organigrama del departamento de Sistemas .....	38
Figura 2.20 Organigrama del departamento de Soporte a Agentes .....	39
Figura 2.21 Organigrama del departamento de Call Center .....	40
Figura 2.22 Organigrama del departamento de Recuperación de Cartera .....	41
Figura 2.23 Organigrama del departamento de Operaciones .....	42
Figura 2.24 Organigrama del departamento de Administración .....	43
Figura 2.25 Organigrama del departamento de Servicio al cliente .....	44
Figura 2.26 Organigrama del departamento de Seguridad .....	45
Figura 2.27 Organigrama de la junta directiva .....	46
Figura 3.1 El círculo de Oro por Simon Sinek .....	55
Figura 3.2 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización .....	61
Figura 3.3 Consecuencia de un trabajador comprometido .....	62
Figura 3.4 Propuesta de valor de Recursos Humanos .....	64
Figura 3.5 Componentes del Capital Humano .....	67
Figura 3.6 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	70
Figura 3.7 Modelo de la motivación de Porter y Lawler .....	73
Figura 3.8 El comportamiento organizacional como un iceberg .....	74

Figura 5.1 Satisfacción en el trabajo .....	107
Figura 5.2 Autorrealización .....	109
Figura 5.3 Ambiente laboral.....	110
Figura 5.4 Prestaciones y beneficios.....	112
Figura 5.5 Planes de carrera .....	113
Figura 5.6 Razones para cambio de organización.....	114
Figura 5.7 Movimiento dentro de la organización .....	116
Figura 5.8 Cambios organizacionales .....	117
Figura 5.9 Razones para cambio de organización.....	118
Figura 5.9 Razones para cambio de organización.....	121

## Índice de tablas

---

Tabla 2.1 Edades .....	47
Tabla 2.2 Sexo.....	47
Tabla 2.3 Grado.....	48
Tabla 2.4 Antigüedad.....	49
Tabla 4.1 Sexo.....	87
Tabla 4.2 Edad.....	87
Tabla 4.3 Nivel jerárquico.....	88
Tabla 4.4 Distribución porcentual dependiendo del área y departamento .....	89
Tabla 4.5 Porcentaje y causas de bajas de acuerdo a nivel jerárquico.....	90
Tabla 4.6 Porcentaje y antigüedad de bajas de acuerdo a nivel jerárquico .....	91
Tabla 4.7 Sexo.....	95
Tabla 4.8 Edad.....	95
Tabla 4.9 Grado.....	95
Tabla 4.10 Distribución porcentual dependiendo del área y departamento .....	97
Tabla 4.10 Preguntas de la encuesta .....	100

# Introducción

---

En los últimos años el considerar diferentes aspectos organizacionales ha tomado mayor importancia dentro de las empresas dado que permiten el ingreso, la permanencia y la distinción dentro del mercado. Al adquirir una ventaja competitiva, una organización logra permanecer dentro del mercado lo cual proviene, en la mayoría de los casos, de tener cierta superioridad sobre sus competidores, ésta puede surgir de diferentes aspectos como un mejor bien o servicio, un mejor canal de distribución, contar con la mejor mercadotecnia; entre muchas otras que utilizan diversas empresas, pero otro aspecto y el cual muchas organizaciones no toman en cuenta es el contar con los mejores colaboradores.

Dado que los colaboradores pueden convertirse en compañeros estratégicos, aportando sus conocimientos y talento; ellos pueden generar una ventaja y ayudar a la organización a permanecer, desarrollarse y competir dentro de un mercado. Es por ello que se debe de considerar la retención como la acción estratégica que necesita toda organización para poder alcanzar la eficiencia y tener una ventaja competitiva gracias a su activo más importante, logrando una permanencia que beneficie a ambas partes.

Es importante para toda organización analizar qué variables influyen en la permanencia de sus colaboradores para así poder a largo plazo atraer el talento correcto, lograr la retención y desarrollar al personal para convertirlo en un compañero de negocio. La gestión del talento humano es un tema sumamente amplio que entrelaza diferentes aspectos desde organizacionales hasta personales. Por esta razón que para poder entender lo que está sucediendo dentro de la organización se debe entender la historia detrás de ella, comprendiendo sus áreas de oportunidades y fortalezas con respecto a temas que involucran su capital humano, todo con el fin de comprender su estructura organizacional y el comportamiento de las personas, logrando así poder dar recomendaciones que beneficien a la organización a través de la gestión efectiva del personal.

La presente investigación fue realizada con el fin de ayudar en un principio a la organización bajo estudio a encontrar aquellos factores que impactan en la retención y permanencia de sus colaboradores, buscando el beneficio tanto de la organización (al convertirse en más eficiente) como la de los colaboradores (al motivar el compromiso, satisfaciendo las necesidades de autorrealización y fisiológicas que tienen los seres humanos). Todo esto impulsado por la idea de que las empresas, en algún momento de su operación, fallan en la gestión de su personal, y al mejorar este aspecto se podrían convertir en organizaciones más eficientes al reducir su rotación y aumentar la permanencia de sus colaboradores.



# Capítulo 1: Planteamiento y objetivos

---

En la actualidad la mayoría de las organizaciones tienen dos principales problemas: atraer al talento correcto y retener a aquellos colaboradores que necesitan para poder generar un valor agregado dentro de la organización. Estos temas se relacionan principalmente con uno de los activos más importantes que son las personas y como toda relación ésta debe de ser bilateral. Cuando esta relación funciona la organización alcanza sus objetivos y los colaboradores satisfacen sus necesidades que les permite alcanzar sus metas personales.

## 1.1 Planteamiento del problema

Parte importante de una organización son sus colaboradores, y como lo dicen Butler y Waldroop (2002, pág. 201) “...contratar buenos colaboradores es difícil, pero retenerlos puede serlo aún más”. En el presente capítulo el lector podrá entender la problemática que se buscará abordar con el presente trabajo, la razón de la importancia de resolverlo y poder así alcanzar los objetivos generales y específicos. Cada uno de los siguientes puntos le servirá al lector para poder entender los conceptos elementales del trabajo así como el lineamiento que se seguirá dentro de la investigación.

El estudio de caso estará basado en una financiera cuyo nombre no se mencionará por cuestiones de privacidad. La organización bajo estudio, ha tenido presencia en México desde hace más de 10 años, otorgando créditos de montos pequeños principalmente a la población que no puede contar con servicios por parte de instituciones financieras al no contar con aval ni garantía. Uno de sus principales problemas es la rotación del personal, sin embargo el trabajo se estará enfocando en la retención del mismo, ya que ésta se vincula con la rotación la cual afecta directamente la principal actividad de la financiera y produce un decremento en la venta y cobranza, y por ende en las utilidades de la

organización. Es por ello que se buscará analizar las variables que han tenido un impacto en aquellas personas que tienen más de nueve años dentro de la organización y poder en un futuro aumentar la retención del personal dentro de todas las áreas de la empresa al replicar los resultados.

Se buscará determinar las variables que tienen un impacto, ya sea positivo o negativo, en los colaboradores dentro de la Financiera. Enfocándose en determinar aquellas variables que impactan en las decisiones para permanecer dentro de la organización y con ello a largo plazo poder prevenir la alta rotación que existe dentro de la estructura. Dónde a largo plazo se busca ayudar a la organización a disminuir su rotación, aumentar la retención (principalmente impulsando la permanencia) y poder convertirse en una financiera más productiva al contar con más socios dentro de la institución, reteniendo y atrayendo al talento que impulse las operaciones.

Con la finalidad de alcanzar sus objetivos de ventas y el aumento de clientes, la Financiera ha crecido notablemente durante los últimos años, sin embargo tiene problemas para retener a su personal. En los últimos cuatro años ha perdido en promedio a más de 693 colaboradores ya sea por una renuncia o terminación laboral. Durante el mismo período ha habido un promedio de 2,203 colaboradores, y para Enero 2015 se contó con 111 personas que tienen una antigüedad mayor a los nueve años. Por lo tanto este trabajo se enfocará en aquellas personas que han decidido permanecer en la Financiera y ver si existen variables que le permitan a la organización replicarlas/promoverlas para poder retener al personal y a largo plazo disminuir la rotación que tiene.

Dentro de una organización el personal es uno de los activos más importantes que existen, de acuerdo a Chiavenato (2009), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: son seres humanos, activadores inteligentes y socios de la organización. Hoy en día las compañías saben (o deberían de saberlo) que el personal es lo que construye una organización y lo que pudiera garantizar un equilibrio positivo, es por ello que la institución deben de percibir la fuerza de trabajo como el diferenciador dentro del ámbito laboral para así alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, pareciera que la mayoría de ellas solamente considera a su personal como una herramienta que las ayuda a alcanzar sus objetivos globales y no como un socio de

negocio; Mireles, De León, Rodríguez Villanueva, y Ponce Dávila (2014, pág. 1774) en su conferencia sobre retención dentro de las organizaciones establecen que la organización se debe enfocar en: "...el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado, para alcanzar las metas de la organización."

Derivado de esto, uno de los principales problemas dentro de una organización es la atracción, desarrollo y retención del personal así como el costo que cada una de estas problemáticas trae consigo. En los últimos años han existido diferentes textos académicos de negocios que hacen énfasis en la importancia que tiene el personal dentro de una organización, para así poder tener una mayor efectividad. Drucker (2002) menciona que el secreto de la efectividad se obtiene cuando se hace uso de las fortalezas de las personas con las que se trabaja, y esto solamente se obtiene cuando se gestiona el personal con éxito a través de la comprensión de los comportamientos humanos.

Por lo tanto, el análisis detallado de las bajas de personal que han existido dentro de una organización se vuelve cada vez más importante para así poder entender el comportamiento dentro ella; con el fin de poder determinar los problemas internos y/o externos que pudieran afectar dicha variable, tal y como lo menciona Chiavenato (2009, pág. 85) "La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas...", y es justo por esta razón que el tema de la retención es de suma importancia para una organización.

Debido a esto la razón de poder identificar las variables que afectan la rotación del personal dentro de una organización se vuelve crucial, no solamente por el ahorro económico que se pudiera tener; si no por las metas que se pudieran dejar de alcanzar al tener un mayor flujo de salida del personal. De acuerdo a Capelli (2002, págs. 38-39) "El viejo objetivo de la gestión de recursos humanos –minimizar la rotación global de colaboradores- necesita ser reemplazado por un objetivo nuevo: influir en quién se va y cuándo...", básicamente influir en la permanencia.

Pero para poder aplicar una teoría con características similares a la anteriormente mencionada, es necesario entender las causas que provocan la salida de un colaborador y poder determinar si el problema es interno o es el mercado el cual genera la mayoría de las salidas; o bien determinar la razón que existe para que los colaboradores

permanezcan dentro de la organización para así poder mantenerla, mejorarla y poder a largo plazo retener e invertir en el talento, convirtiendo a los colaboradores en socios del negocio.

Dado que es un tema sumamente amplio, el problema de la inestabilidad de los colaboradores dentro de una organización puede ser causado por diferentes variables, las cuales deben de ser identificadas para poder encontrar una solución y poder disminuir la rotación y a su vez aumentar la retención y/o la estabilidad. Este tipo de análisis no solamente ayuda a entender las problemáticas que tiene una organización sino también a generar un mejor ambiente de trabajo, con una mejor estructura y por ende convertirse en una organización más efectiva.

Como establecen Mireles et al. (2015, pág. 60) “Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial. Para ello se requiere una cultura diferente, que contemple aspectos sustentados en el desarrollo humano, tales como, calidad de vida en el trabajo que se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado, para alcanzar las metas de la organización.” Es por ello que el tema de la retención ayudará a validar estos aspectos.

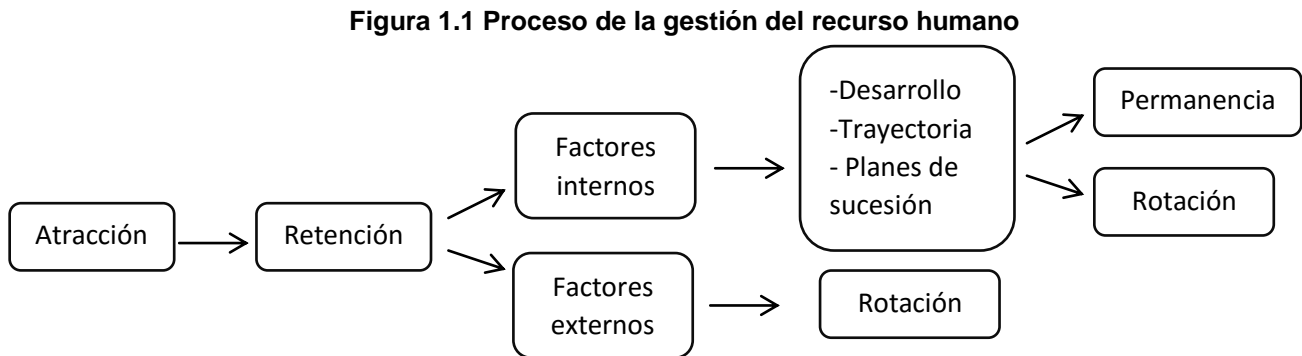
## 1.2 Justificación

La rotación es un fenómeno que afecta a la mayoría de las organizaciones, no solamente impactándolas en lo económico, sino a largo plazo el problema tiene un impacto en la efectividad de las mismas. Existen diferentes causas, externa y/o internas, que impactan de forma positiva o negativa al personal dentro de una organización. Lo que se busca con este trabajo es poder determinar aquellas que tienen un impacto en la retención dentro de la organización para poder prevenir la salida de los colaboradores, las cuales provocan inestabilidad laboral y empresarial.

En la conferencia sobre retención, Mireles et al. (2014) mencionan que el reto hoy en día es retener el talento humano, que es aquel que genera ideas que logran marcar la diferencia entre una empresa y otra, convirtiendo así el talento como la incógnita a resolver. Las incógnitas que tiene una organización son el poder atraer al capital humano

correcto, retenerlo para poder generar un socio de negocio y desarrollarlo para convertirse cada día en una organización más eficiente; de la teoría a la práctica esto es más complicado de lo que parece.

La Figura 1.1 muestra los procesos que tiene una organización para la gestión del recurso humano:



Fuente: Elaboración propia basada en proceso del personal dentro de la Financiera

Hoy en día existe una mayor oferta de trabajo, por lo tanto las organizaciones tienen mucho talento de donde escoger y por ende la atracción correcta del capital humano es una problemática cuya importancia se podría convertir a un segundo plano. Por otro lado el tener un mal reclutamiento afecta la rotación y retención dentro de la organización y es por ello que la incógnita de la retención (la cual se ve afectada por la rotación del personal) es la que se abordará dentro de este trabajo. Todo esto enfocado en el personal, ya que “...en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas.” (Moreno y Godoy, 2012, pág. 59)

Uno de los desafíos a los cuales se enfrenta una organización es atraer y retener profesionales. En su conferencia detallan que la retención y la rotación van de la mano, por un lado la rotación se ve afectada por el proceso de reclutamiento y selección, así mismo la retención está en función de la capacidad de los líderes para generar incentivos proporcionando puestos de trabajo con posibilidades de crecimiento y reconocimiento al desempeño (Moreno y Godoy, 2012). Por lo que se vuelve parte esencial de este trabajo poder determinar qué variables impactan la decisión de un colaborador de permanecer y ser parte de la institución.

Este elemento es consecuencia de factores internos y/o externos que afectan a los colaboradores, por lo que con este trabajo de investigación se pretende encontrar las causas que afectan al personal dentro de la Financiera bajo estudio, tomando en cuenta que es un fenómeno que se ve impactado por numerosas variables, por ende se buscará delimitar el trabajo al enfocarse solamente en aquellas que tienen un mayor impacto y/o buscar aquellas que podrían relacionarse.

Particularmente lo que se busca con este trabajo es poder proporcionar, a través del análisis de las causas de baja y el análisis del personal que sigue laborando dentro de la organización (tomando en cuenta un periodo de antigüedad), las variables que tienen impacto en la retención del talento previniendo así la permanencia dentro de la organización. Todo esto considerando el análisis de aquellas posibles variables que tienen mayor impacto en los colaboradores para así en un futuro poder no solamente retener sino atraer y desarrollar al talento correcto para la Financiera.

El abordar este tipo de temas es importante para ambos lados de la moneda: por un lado beneficia al colaborador al proporcionarle (hasta cierto punto) una estabilidad laboral que le permite por ende una estabilidad familiar y emocional junto con otros beneficios que se pudieran tener como mejores ingresos, capacitación y/o equilibrio trabajo/familia; donde por otro lado la organización puede alcanzar una mayor eficiencia y disminuir los costos que trae consigo la rotación e incluso los altos costos de atracción de talento. Una buena aplicación de la teoría y de las variables que se describen en este trabajo podría asegurar una mayor permanencia de los colaboradores dentro de la organización, ya que es importante tener gente talentosa que se logra retener y se busque romper con los paradigmas que señalan que las organizaciones no siguen las teorías de la atracción, retención y desarrollo de su personal.

### 1.3 Objetivo general

#### **Objetivos generales**

Identificar los factores que impactan la permanencia del personal como estrategia de retención en una organización

## Objetivos específicos

1. Describir los contextos y el marco teórico de la financiera, para poder delimitar el estudio.
2. Analizar los impactos que trae la rotación dentro del ámbito organizacional.
3. Definir los factores internos que han determinado la permanencia del personal con más de nueve años de antigüedad.
4. Formular una estrategia que permita fortalecer la gestión de la retención.

### 1.4 Premisas

La organización debe de trabajar bajo circunstancias ajenas a ella las cuales pueden llegar a afectar o beneficiar sus operaciones. Es por ello que la Financiera debe de estar pendiente de los constantes cambios de las siguientes variables, las cuales tienen impacto dentro de las operaciones en México:

- **Desempleo:** De acuerdo a cifras del INEGI para el cuarto trimestre del 2014 la tasa de desempleo fue del 4.38%, esta variable afecta la cobranza de aquellos clientes que desafortunadamente se quedan sin empleo y no cuentan con ingreso alguno para continuar pagando su deuda. (INEGI, 2015)
- **Delincuencia:** Esta variable tiene un impacto directo en los clientes y trabajadores, ya que cualquiera de ellos podría sufrir algún tipo de delito que afecte las operaciones, la cobranza y por ende las utilidades. Es por ello que la Financiera debe de hacer análisis detallados que le permitan determinar qué delitos existen en las áreas donde se concentran los clientes.
- **Clima:** Derivado del calentamiento global el clima alrededor del mundo ha sufrido cambios radicales que se convierten en desastres naturales las cuales afectan directamente al cliente y por ende la operación de la Financiera.
- **Tasas de interés:** La Organización se ve afectada por la tasa de interés de los bancos que son uno de sus proveedores. Si los contratos son a tasa variable, un aumento en la tasa tendría un impacto negativo que implicaría la pérdida de las

ganancias de los créditos otorgados dado que la tasa (cargo por servicio) que maneja la organización es fija.

- **Tipo de cambio:** Existen cargos por servicios que son cobrados en moneda extranjera, la cual de aumentar el tipo de cambio los pagos serían más altos de los proyectados, afectando el balance económico de la organización.

Una organización puede ser impactada por numerosas variables, sin embargo las antes mencionadas fueron seleccionadas en función de la naturaleza del giro de la Financiera. Dichas variables son las que se consideran pudieran tener un mayor impacto dentro de la Financiera, si éstas tuvieran un cambio drástico (ya sea positivo o negativo), afectando así la operación dentro del territorio y así mismo las utilidades.

## 1.5 Pregunta de Investigación

La siguiente es la pregunta de investigación que se estará buscando responder a través del presente estudio de caso:

¿Cuáles son los principales factores que impactan la permanencia del personal dentro de la financiera?

A continuación se enlistarán algunas preguntas orientadoras, las cuales permitirán encontrar una respuesta a la pregunta de investigación anteriormente propuesta:

- ¿Qué impacto tiene el problema de la rotación dentro de la organización?
- ¿Qué impacto tiene el departamento de Recursos Humanos en la retención de los colaboradores?
- ¿Es la falta de compromiso del colaborador hacia la organización el problema de la permanencia?
- Hoy en día las dificultades económicas a las cuales se enfrentan muchos mexicanos todos los días pueden impactar en la toma de decisión en la búsqueda de un trabajo ¿Es la remuneración una variable que afecte/beneficie la retención?
- ¿Es el compromiso hacia la organización parte importante de un colaborador en cuestión de retención?



- ¿Qué genera que el personal decida permanecer dentro de una organización?
- ¿Cómo se puede innovar para garantizar la continuidad de las personas dentro de una organización?

## 1.6 Alcances y limitaciones

- La investigación se enfoca en una sola financiera delimitada solamente a su operación dentro de México.
- El estudio se enfocará en las seis regiones, dónde se encuentran aquellas personas que cumplan con la antigüedad.
- Se tomará la información del 2015, a partir de las bases del personal de la organización.
- Se tomarán las bases de información de bajas del 2015, la cual fue proporcionada por los especialistas de Recursos Humanos.

Como se ha mencionado, el objetivo general de este trabajo es determinar qué variables tienen un impacto en las personas para mejorar o mantener la retención; este problema lo tienen todas las organizaciones ya que se sabe que es aquello que impide a las instituciones tener una eficiencia organizativa. Así como lo establecen varios autores: “El único activo intangible que predice el éxito financiero futuro de una empresa es el índice de retención de personas clave.” (Cagigas et al, 2011, pág. 196)

En los siguientes capítulos el lector podrá entender el contexto puntual de la Financiera y bajo qué características desarrolla sus operaciones, donde posteriormente con las teorías y pensamientos de diversos autores que plantean temas relacionados con el comportamiento organizacional y de los individuos, podrá entender un poco más el tema de las personas dentro de la organización y el tema complejo de la retención. Todo esto con la finalidad de analizar las variables que actualmente generan el compromiso de algunos colaboradores dentro de la Financiera y poder así a largo plazo replicarla y mejorarla buscando efectividad bajo el éxito organizativo y financiero.

## Capítulo 2: Introducción a la Financiera

---

He formado parte de la Financiera por tres años, dentro de áreas administrativas (Recursos Humanos y Finanzas), en donde mi mayor contacto es con las áreas de apoyo, sin embargo el poco contacto que he tenido con las áreas de campo también me han permitido tener una visión un poco más completa con respecto al contexto de lo que es el capital humano. Como investigadora creo que existen dos épocas dentro de la organización, las cuales han tenido un impacto negativo con respecto a la retención.

Se denotará como una de las etapas aquella que estuvo enfocada en la expansión dentro de las sucursales existentes. En esa época se comenzó a contratar personal dentro de campo para aportar su conocimiento y poder alcanzar el objetivo. Junto con toda la estructura organizacional que existe en campo, las personas de menor rango jerárquico veían casi imposible tener un desarrollo organizacional dentro de la Financiera y las personas que trabajan dentro de las áreas de apoyo, cobranza y ventas comenzaron a ver como contrataban talento intelectual externo sin invertir en el personal interno o considerar a los colaboradores para dichas posiciones, siendo ahí el problema del liderazgo y el poco desarrollo una de las variables que podrían haber afectado la permanencia y por ende de retención.

La segunda etapa se definirá como aquella que se suscitó tras el objetivo enfocado en crecimiento dentro de México (esto fue en el último año y medio, que es cuando los altos mandos comienzan a ser ocupados por mexicanos y no por extranjeros), en esta etapa siguen los mismos problemas que hay dentro de las áreas de campo sin embargo en las áreas de apoyo, cobranza y ventas se comienza a contratar a personas en posiciones jerárquicamente altas (Gerentes, Gerentes Senior, Heads y Directores), y cómo sucede en muchas organizaciones comienzan a traer personas de sus antiguos trabajos para conformar un equipo nuevo. Esto provocó que muchas personas estuvieran en descontento y que existieran reestructuras organizacionales (donde se ven afectadas personas con más de nueve años de antigüedad). Hoy en día estos cambios siguen

sucediendo por lo que podría ser el liderazgo de los jefes, la falta de desarrollo y el descontento por las remuneraciones las variables que pudieran afectar la retención dentro de la Financiera.

En el presente capítulo se buscará acercar al lector con la Financiera bajo estudio, esto a través de aspectos internos y externos de ella, con el fin de que se pueda entender un poco más el contexto general y la problemática que se buscara resolver.

## 2.1 Sector Financiero

El sistema financiero desempeña un papel importante dentro del funcionamiento y desarrollo de una economía. En general se integra por diferentes intermediarios y mercados financieros, a través del cual diferentes instrumentos financieros se utilizan para usos productivos. Dentro de los intermediarios financieros más conocidos son los bancos, que ofrecen directamente servicios al público, los cuales son considerados como servicios de gran utilidad para la sociedad en general. La principal función de un sistema financiero es ser el intermediario de aquellos que tienen los recursos y aquellos que lo necesitan (BANXICO, consultado en Enero 2015 ).

Dentro del sector financiero se integran distintos intermediarios financieros uno de los más conocidos son los bancos, la mayoría de los cuales piden avales o garantías para poder utilizar sus productos. Las aseguradoras, afianzadoras, arrendadoras y casas de bolsas son otras instituciones que también brindan servicios financieros (BANXICO, consultado en Enero 2015 ). La organización que servirá como base para esta investigación es una Financiera que se enfoca en créditos de montos bajos para una población con necesidades diferentes, es decir, necesidades que un banco podría satisfacer pero los clientes no pueden acceder a ellos por no contar con avale o garantía.

## 2.2 Historia

La financiera fue fundada en 1880 en Reino Unido por un agente local de seguros al cual le preocupaba la miseria de la clase trabajadora y por las dificultades a las que se

enfrentaba mucha gente para poder ahorrar y solventar sus necesidades básicas. Tuvo como iniciativa proporcionar un tipo de crédito como primera forma de préstamos el cual iba dirigido a comerciantes locales a través de una tarjeta de crédito la cual podía ser utilizada en ciertas tiendas locales.

Posteriormente, al crecer la compañía fue dirigida de manera familiar hasta 1962, donde se realizó una reestructura y la compañía comenzó a cotizar en la Bolsa. Al aperturar nuevos mercados en 1997 se creó una división internacional y en 2007 cambia su nombre donde comienza a tener un crecimiento acelerado no solamente en Reino Unido. Tanto ha sido su crecimiento que hoy en día busca crecer no solamente en el continente Europeo si no también expandirse en Latinoamérica.

Convirtiendo la historia en números, es una compañía con 14 años de operaciones, cuya presencia se encuentra en ocho países, con más de 2.2 millones de clientes, 30,000 agentes comisionistas y 6,300 colaboradores. Dentro de México la organización cuenta con 11 años de operación con 63 sucursales, abarcando 22 estados y el Estado de México, con más de 750 mil clientes, 9,000 agentes comisionistas y 2,500 colaboradores.

Particularmente dentro de México, ha sido una empresa que se esfuerza por la búsqueda constante de la calidad en su servicio donde el impacto que se busca no solamente es en el ámbito laboral, sino también en la sociedad y es por esta razón que cuenta con las siguientes certificaciones:

- El Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) reconocen a la Organización como Empresa Socialmente Responsable por noveno año consecutivo.
- Como uno de sus compromisos es poder crear una mejor sociedad implementando prácticas que ayuden a la transformación y poder convertirse en un excelente lugar de trabajo, a partir del 2011 se han implementado diferentes programas y actividades para alcanzar el reconocimiento de “Great Place to Work”. Durante los primeros dos años la Financiera intenta buscar la certificación de manera global, sin embargo al ver que esto no se lograba se implementa la certificación de manera individual, es decir por sucursales y por oficinas regionales. Pese a esto hasta el 2014 no todas las sucursales se encontraba certificadas. En 2015 alcanza el reconocimiento de manera global.

- Cuenta con el reconocimiento de equidad de género.

## 2.3 Misión

De manera general se puede definir la misión de una empresa como el punto de partida dónde se expresa la razón de ser de una organización enfocado en su objetivo principal para lograr lo que quiere ser la empresa. Es importante que a la hora de definir la misión se respondan preguntas esenciales como: ¿Por qué y para qué está la empresa en el mercado?, ¿En qué negocio se encuentra? ¿Cuál es el mercado al que va enfocado? ¿Cuáles son los productos o servicios principales? (Asensio del Arco & Vázquez Blömer, 2012)

Para la organización bajo estudio la misión:

Está enfocada en hacer la diferencia para:

- Clientes: Construir una relación ofreciendo soluciones financieras simples, confiables y personalizadas, generando así una relación a largo plazo.
- Colegas: Contar con fuertes equipos integrados de trabajo para poder ofrecer un lugar de trabajo donde cada persona sea un instructor y pueda desarrollar su potencial.
- Comunidad: Una organización responsable que invierte en programas para su comunidad.
- Compañía: Sostenible e innovadora que proporcione bases para expandir en Latinoamérica y seguir contando con la confianza de sus inversionistas.

## 2.4 Visión

La visión se puede definir como la situación que desea tener la empresa una vez que empieza su funcionamiento, dónde el propósito es guiar, controlar y alentar para poder alcanzar sus objetivos. Aquí la pregunta que se tiene que responder es: ¿en qué quiere convertirse la organización en los próximos años? (Asensio del Arco & Vázquez Blömer, 2012)

Para la organización bajo estudio la visión:

La organización busca poder hacer la diferencia, ofreciendo soluciones financieras simples y personalizadas.

## 2.5 Valores

La organización se basa en tres principales valores que permiten describir los comportamientos que cada persona dentro de la compañía deberá de seguir para poder alcanzar su misión. Éstos permiten comunicar interna y externamente los lineamientos que las personas siguen dentro y fuera de su vida laboral.

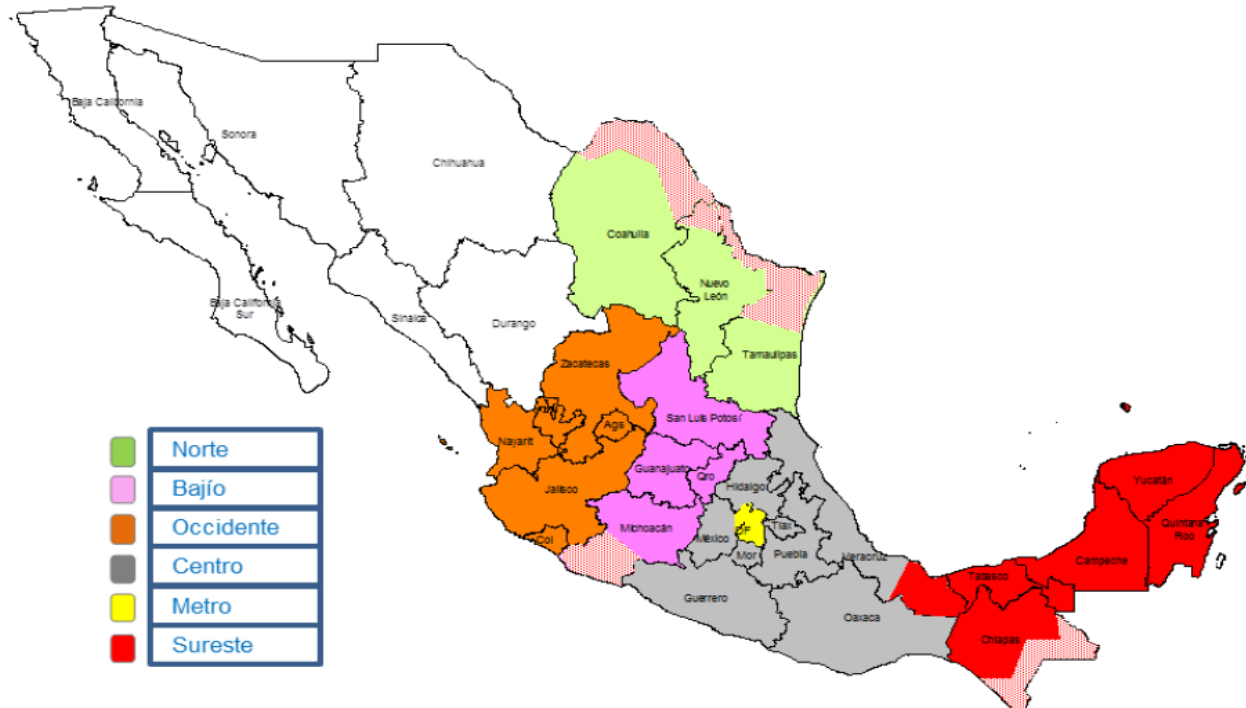
- Respeto:
  - Dándole un valor a su personal y a sus diferentes puntos de vista.
  - Se trata a los demás como les gustaría ser tratados
  - Donde se respeta la forma de pensar de los demás aun cuando sea diferente a la de uno mismo
- Responsabilidad:
  - Se impulsa a sus colaboradores y a sus clientes a ser responsable en la toma de decisiones
  - En el trabajo se motiva al personal para ser cada día mejores
  - Existe un compromiso constante en construir relaciones de largo plazo
- Transparencia
  - Se cree en lo que se hace dentro de la organización, siendo claros, abiertos y accesibles.

## 2.6 Impacto de la marca

La Financiera tiene presencia dentro de 22 estados y el Ciudad de México, en cada estado se cuenta con diversas sucursales que permiten abarcar más clientes dentro de un

área geográfica. De acuerdo a la Figura 2.1, se puede observar los estados donde la financiera tiene presencia dentro de la República Mexicana así como las regiones en las que se dividen:

**Figura 2.1 Presencia de la organización dentro de la República Mexicana**

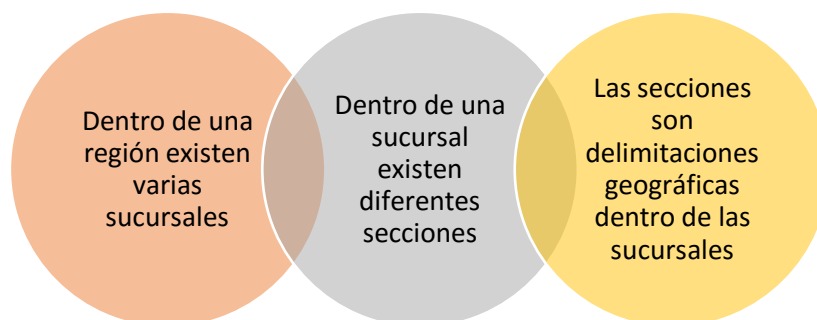


Fuente: Manual de Inducción de la organización consultado el 31 de diciembre de 2014

Actualmente la operación se desarrolla dentro de los estados que se ven en la Figura 2.1, sin embargo en próximos años se estará buscando la apertura de más sucursales alrededor de la República Mexicana donde posteriormente el mercado mexicano servirá como puente para la expansión dentro de Latinoamérica. Cabe mencionar que la región Centro fue la primera en abrir, siendo el estado de Puebla el primero en tener operación dentro del país y es en este estado donde se encuentra el Corporativo.

Para poder tener una idea más clara de cómo se maneja geográficamente la región, y así más adelante entender las dificultades geográficas a las que se enfrentan los departamentos en campo; en la Figura 2.2 se pueden observar las diferentes delimitaciones que existen dentro de las regiones:

**Figura 2.2 Descripción de la estructura geográfica**



Fuente: Elaboración propia apoyada en la actual distribución 2015

## 2.7 Estructura organizacional

Dentro de la organización existen 25 departamentos, ellos se dividen en tres diferentes áreas:

- **Departamentos de apoyo:** Está conformado por aquellas áreas cuyos clientes principales son aquellos que se encuentran en campo, su principal objetivo es poder proporcionar el mejor servicio posible al cliente interno para que a su vez dichos departamentos puedan alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Cobranza/Venta:** Son aquellos departamentos que se encargan de darle un servicio al cliente externo ya sea en la venta o cobranza. Estos departamentos dan servicio a través de un Call Center o personalmente cuando el cliente no ha cumplido con sus pagos después de un número determinado de semanas de adeudo.
- **Campo:** Estos departamentos se encargan de buscar y atraer clientes, por lo que de todos los colaboradores dentro de la organización solamente las posiciones que se encuentran dentro de estas áreas son los únicos que tienen un contacto directo con el cliente.

Cabe destacar que dentro todas las áreas antes mencionadas el departamento de Operaciones que se encuentra dentro del área de campo es el más importante ya que es



el principal generador de ingreso; sin embargo, también es el que más se ve impactada por la rotación que existe dentro de la organización.

En la Figura 2.3 se muestra una tabla con los diferentes departamentos dentro de la Financiera así como la ponderación de colaboradores que laboran en cada una de ellas, así mismo se pueden observar dentro de las áreas en las que se categorizan de acuerdo a las que se mencionaron anteriormente:

**Figura 2.3 Distribución de personal por departamento**

ÁREA	DEPARTAMENTO	%
Apoyo	Administración de Proyectos	0.19%
	Apoyo y Desarrollo a Ops	0.83%
	Aprendizaje y Desarrollo	2.49%
	Asuntos Corporativos y Comunicación	0.72%
	Auditoría Interna	0.15%
	Compras	0.87%
	Credito y Riesgo	0.23%
	Desarrollo de Operaciones	0.15%
	Desarrollo de Producto	0.15%
	Finanzas	1.17%
	Higiene y Seguridad Personal	0.15%
	Inteligencia de Negocios	0.60%
	Legal	1.21%
	Mercadotecnia	0.75%
	Recursos Humanos	2.49%
	Sistemas	1.24%
Soporte a Agentes	0.41%	
Campo	Administracion	12.54%
	Operaciones	49.08%
	Seguridad	5.99%
	Servicio al Cliente	9.76%
Ventas/Cobranza	Call Center	7.27%
	Recuperacion de Cartera	1.54%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a Enero 2015

En los siguientes puntos se describirá de manera breve las funciones de cada una de las áreas, en donde se mostrará el Organigrama de cada una de ellas junto con los posiciones

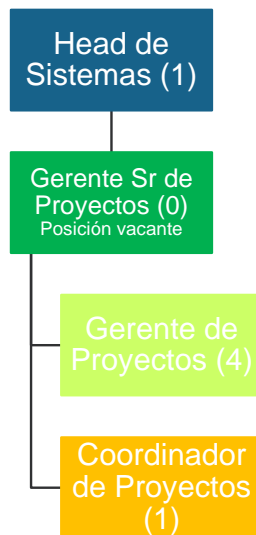
que las conforman, así como el número (que se encuentra dentro del paréntesis) de personas que se encuentran laborando en cada uno de estas posiciones al cierre de Enero del 2015, y el asterisco denota las posiciones a las que pertenecen las personas encuestadas. Así mismo no se tomarán en cuenta las posiciones que pertenecen a la junta directiva, dentro de cada departamento.

### 2.7.1 Departamentos de apoyo

A continuación se mencionarán de manera breve todos los departamentos que están de apoyo dentro de la organización.

La Figura 2.4 muestra el departamento de Administración de Proyectos uno de los departamentos con menos antigüedad dentro de la organización. Este departamento está conformado por tres posiciones.

**Figura 2.4 Organigrama del departamento de Administración de Proyectos**



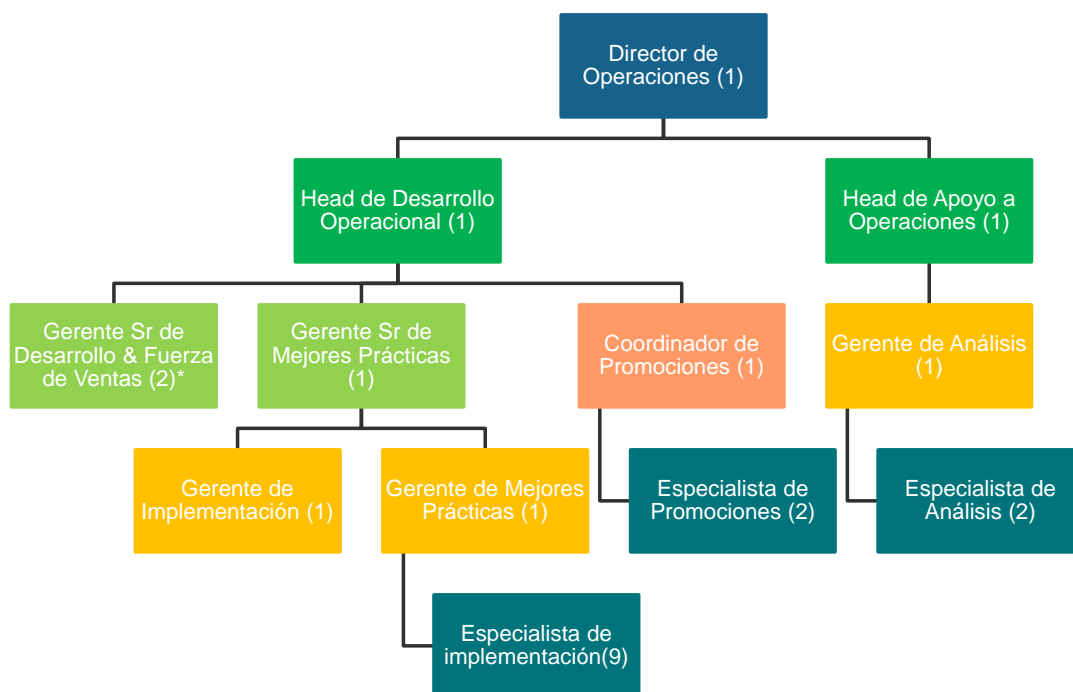
Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento se encarga de desarrollar los nuevos proyectos dentro de la organización, donde se hacen todas las evaluaciones necesarias para posteriormente

presentarse ante el comité, y una vez aprobadas se le dé seguimiento para ver la viabilidad de aplicarla a otras sucursales.

La Figura 2.5 muestra el departamento de Apoyo y Desarrollo a Operaciones, el cual es uno de los departamentos con menor antigüedad dentro de la Financiera. Este departamento está conformado por cinco posiciones.

**Figura 2.5 Organigrama del departamento de Apoyo y Desarrollo a Operaciones**

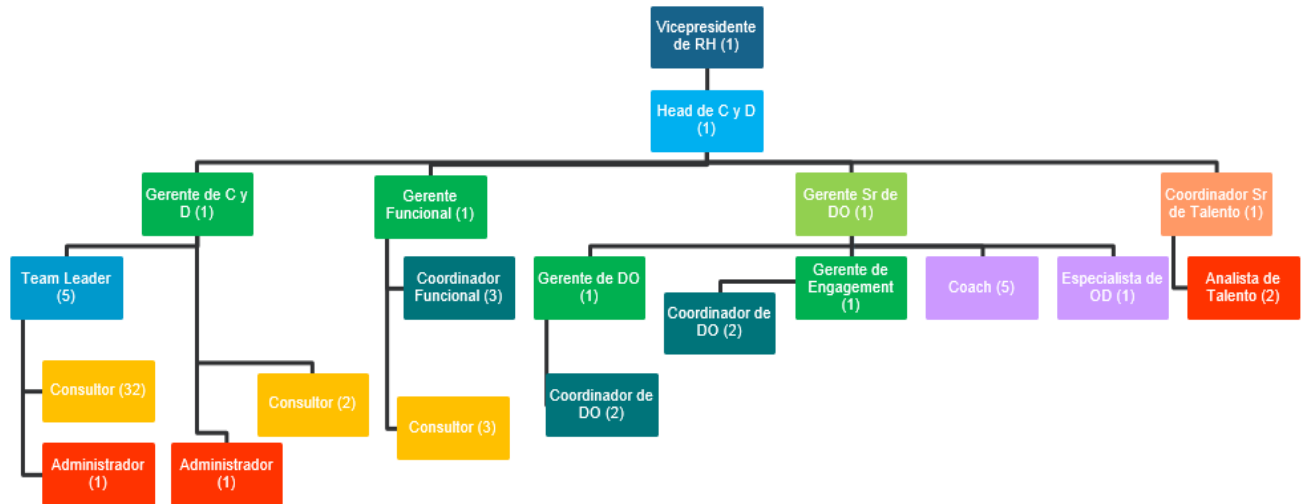


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Durante los últimos dos años la organización está intentando hacer la transición hacia una organización con mayor tecnología, este departamento es el encargado de llevar la transición a todas las sucursales y medir los impactos positivos/negativos que llegasen a existir en cada una de ellas.

El departamento de Aprendizaje y Desarrollo se muestra en la siguiente Figura, este departamento cuenta con nueve posiciones:

**Figura 2.6 Organigrama del departamento Aprendizaje y Desarrollo**

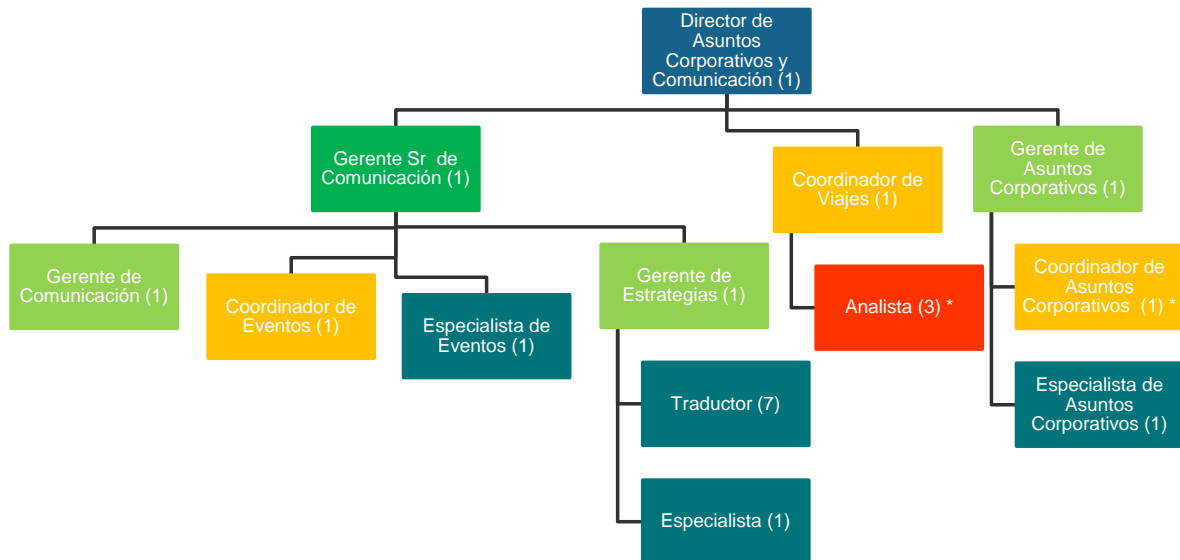


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

El departamento de Aprendizaje y Desarrollo es el encargado de la capacitación de los colaboradores, que va desde el proceso de inducción hasta la capacitación en diferentes ámbitos como lo es el liderazgo, manejo del tiempo, manejo del stress, etc. Así mismo también se enfoca en capacitar al personal de campo en cuanto a todos los aspectos de la operación.

En la Figura 2.7 muestra el departamento de Asuntos Corporativos y Comunicación, el cual cuenta con siete posiciones diferentes:

**Figura 2.7 Organigrama del departamento Asuntos Corporativos y Comunicación**



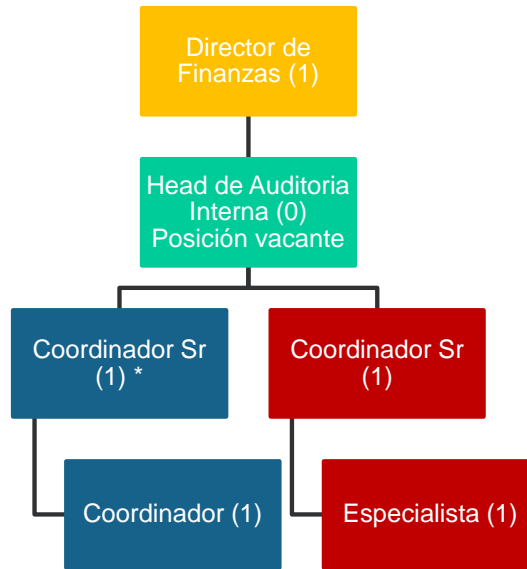
Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

El departamento de Asuntos Corporativos es el encargado de manejar todos los eventos que hay dentro de la Financiera que van desde reuniones hasta eventos con fines sociales.

Por otro lado el departamento de Comunicación se encarga de: comunicación interna (comunicados, boletines, traducciones, etc.) y comunicación externa (relaciones con medios de comunicación asegurando la integridad de la organización).

La Figura 2.8 muestra el departamento de Auditoría Interna, que cuenta con cuatro posiciones:

**Figura 2.8 Organigrama del departamento de Auditoria Interna**

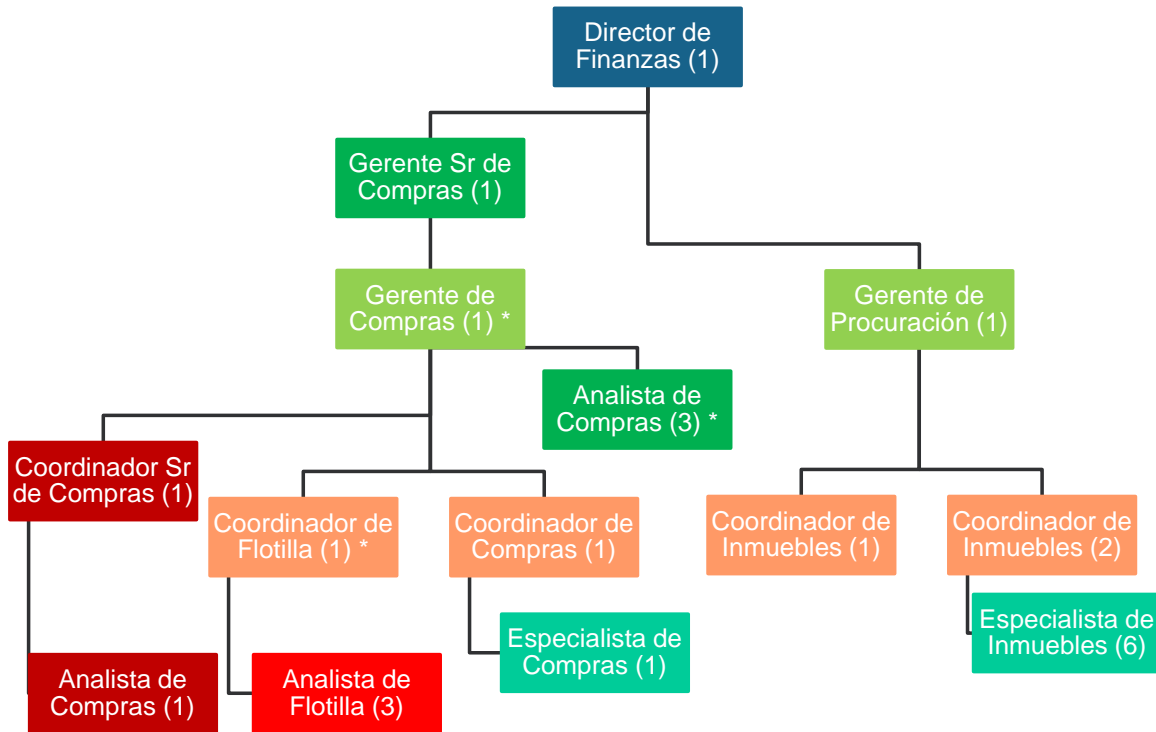


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

El departamento de Auditoria Interna es el encargado de auditar los diferentes departamentos dentro de la Financiera para poder analizar si los procesos se están llevando de manera correcta y de acuerdo a los procedimientos establecidos.

El departamento de compras está conformado por seis posiciones, las cuales se muestran en la Figura 2.9:

**Figura 2.9 Organigrama del departamento de Compras**

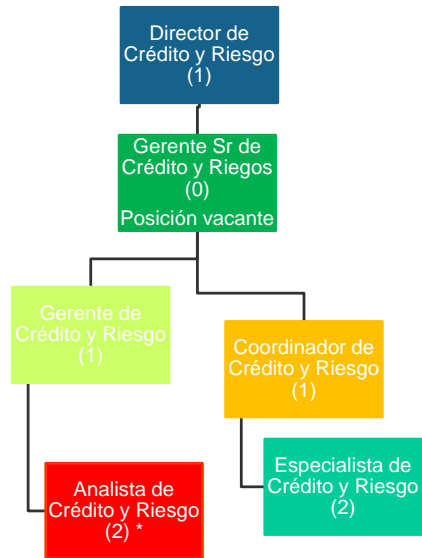


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Todos los gastos en los que incurre la organización ya sea artículos de papelería, gasolina, artículos de limpieza entre otros son los que controla el departamento de Compras. Este departamento se encarga de llevar a cabo las aperturas de las sucursales y de todas las necesidades que tengan en cuanto a mantenimiento.

La Figura 2.10 muestra el departamento de Crédito y Riesgo, el cual cuenta con cinco posiciones:

**Figura 2.10 Organigrama del departamento de Crédito y Riesgo**



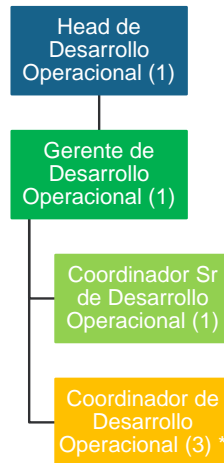
Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento se encarga de todos los análisis que se necesiten para considerar los riesgos de clientes futuros, este departamento tiene amplia comunicación con el departamento de Operaciones para prevenir futuros riesgos de crédito y cobranza.

El departamento de Desarrollo de Operaciones cuenta con tres posiciones, como se muestra en la Figura 2.11:



**Figura 2.11 Organigrama del departamento de Desarrollo de Operaciones**

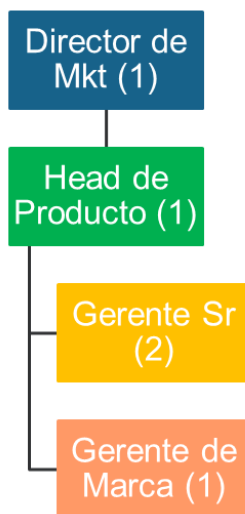


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Desarrollo de Operaciones es el encargado de dar apoyo a los departamentos para la implementación de procesos, apoyando con la implementación y los procedimientos para darlos a conocer dentro de la organización y que se lleven a cabo de manera correcta.

Otro de los departamentos con menor antigüedad es el de Desarrollo de Producto el cual cuenta con tres posiciones, como se muestra en la Figura 2.12:

**Figura 2.12 Organigrama del departamento de Desarrollo de Producto**

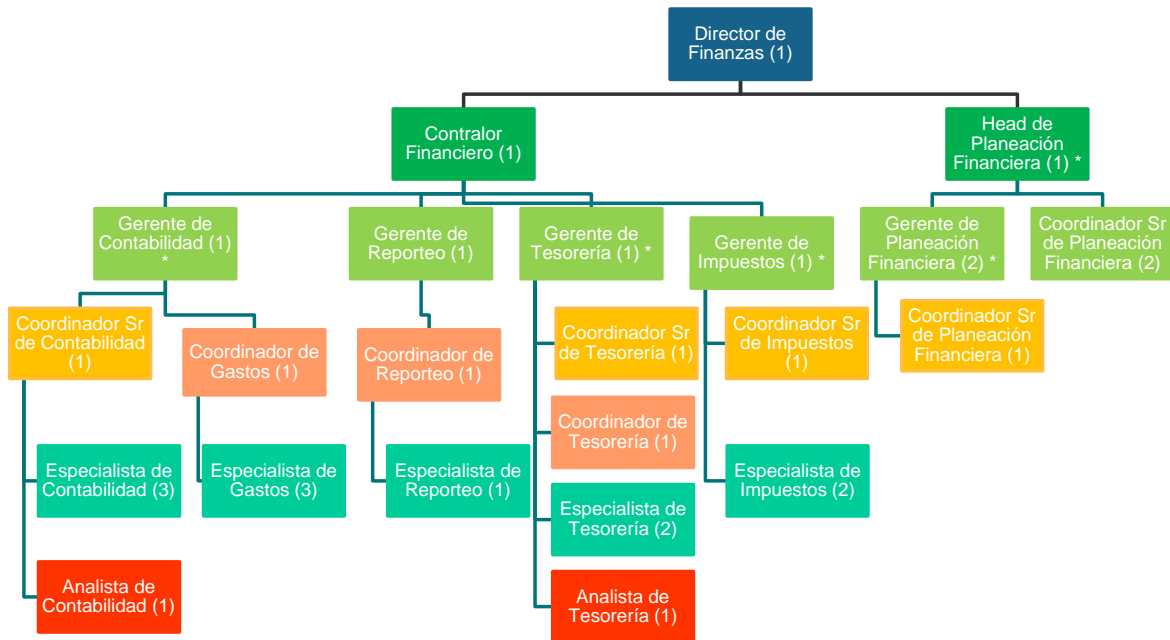


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento será el encargado de buscar diferentes canales para poder introducir el producto que ofrece la organización y poder mejorar los números de ventas.

El departamento de Finanzas es uno de los más grandes que existe en cuanto a esta área, en la Figura 2.13 se muestran las siete posiciones que la conforman:

**Figura 2.13 Organigrama del departamento de Finanzas**

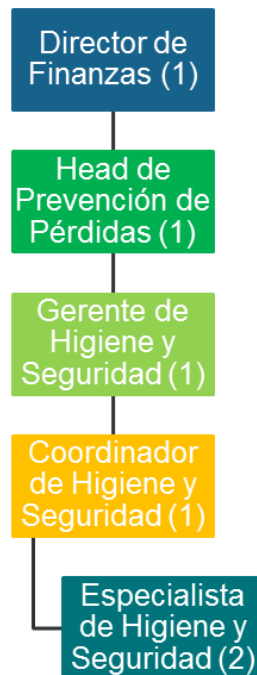


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento está conformado por las áreas de contabilidad, presupuesto, impuesto y tesorería. Es el encargado de llevar a cabo los análisis financieros de manera mensual, haciendo análisis que permitan realizar acciones preventivas/correctivas que permita a la organización tener utilidades al final del año contable.

El departamento de Higiene y Seguridad Personal se puede ver en la Figura 2.14, el cual está conformado por tres posiciones:

**Figura 2.14 Organigrama del departamento de Higiene y Seguridad Personal**

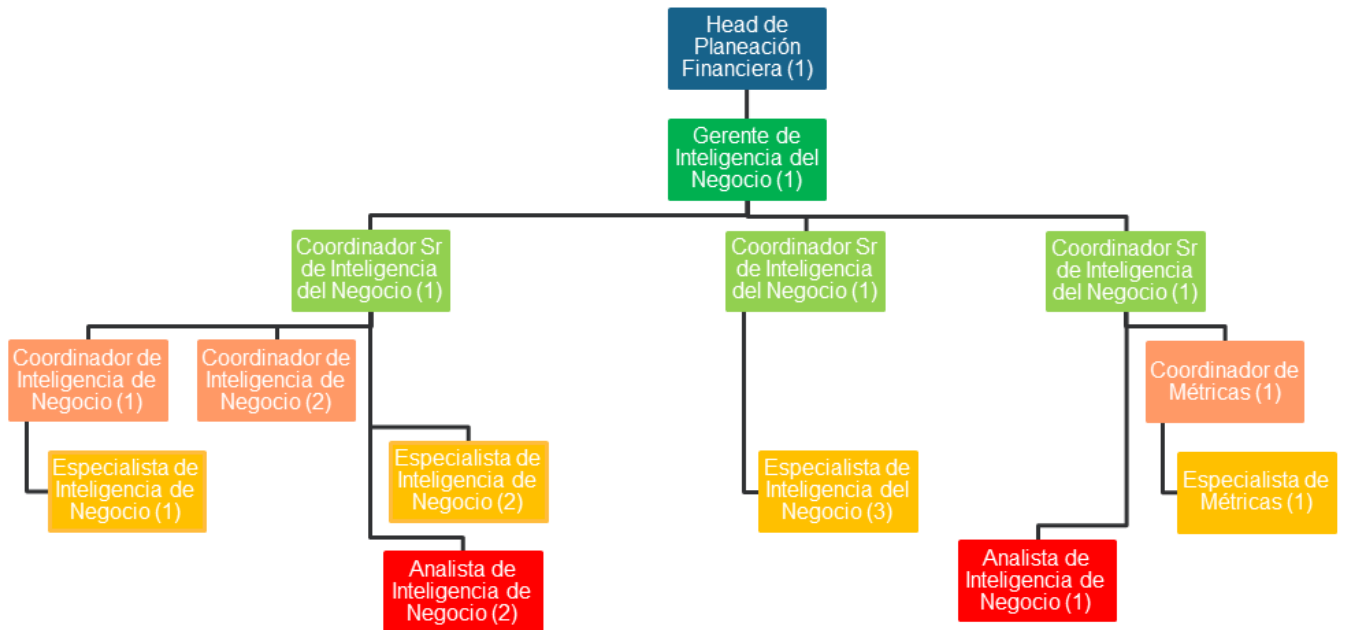


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento se encarga de llevar toda la seguridad de los departamentos y las personas así como los temas relacionados con la higiene del personal, busca principalmente mantener una organización sana y segura.

La Figura 2.15 muestra el departamento de Inteligencia de Negocios, que se conforma por cinco posiciones:

Figura 2.15 Organigrama del departamento de Inteligencia de Negocios

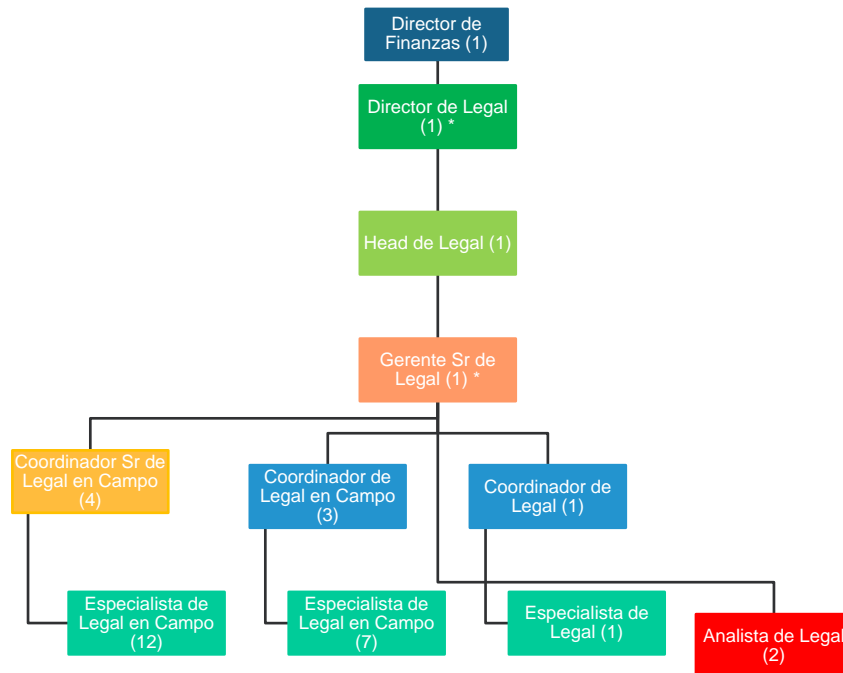


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento lleva el manejo de la mayoría de los KPIs (Key Performance Indicators: indicadores de desempeño que utilizan las organizaciones) de la Financiera y lo sube al sistema para que los departamentos puedan consultarlos, así mismo es el departamento que da apoyo para crear reportes que soliciten las diferentes áreas de la organización.

El departamento de Legal se muestra en la Figura 2.16 y está conformado por seis posiciones:

**Figura 2.16 Organigrama del departamento de Legal**

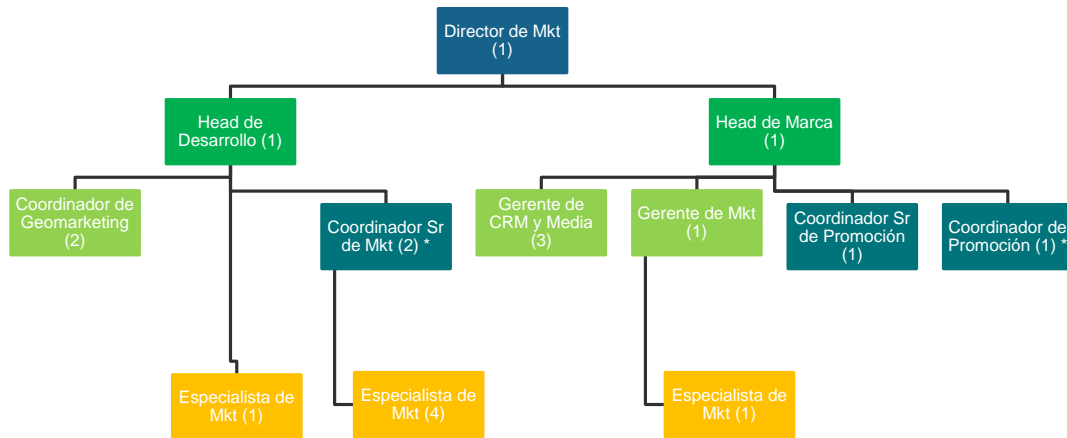


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Así como su nombre lo dice, es el departamento que se encarga de los aspectos legales internos y externos de la organización, dando apoyo al personal en campo con los diversos aspectos legales que se lleguen a presentar por la operación de la organización.

La Figura 2.17 muestra el departamento de Mercadotecnia, el cual está conformado por seis diferentes posiciones:

**Figura 2.17 Organigrama del departamento de Mercadotecnia**

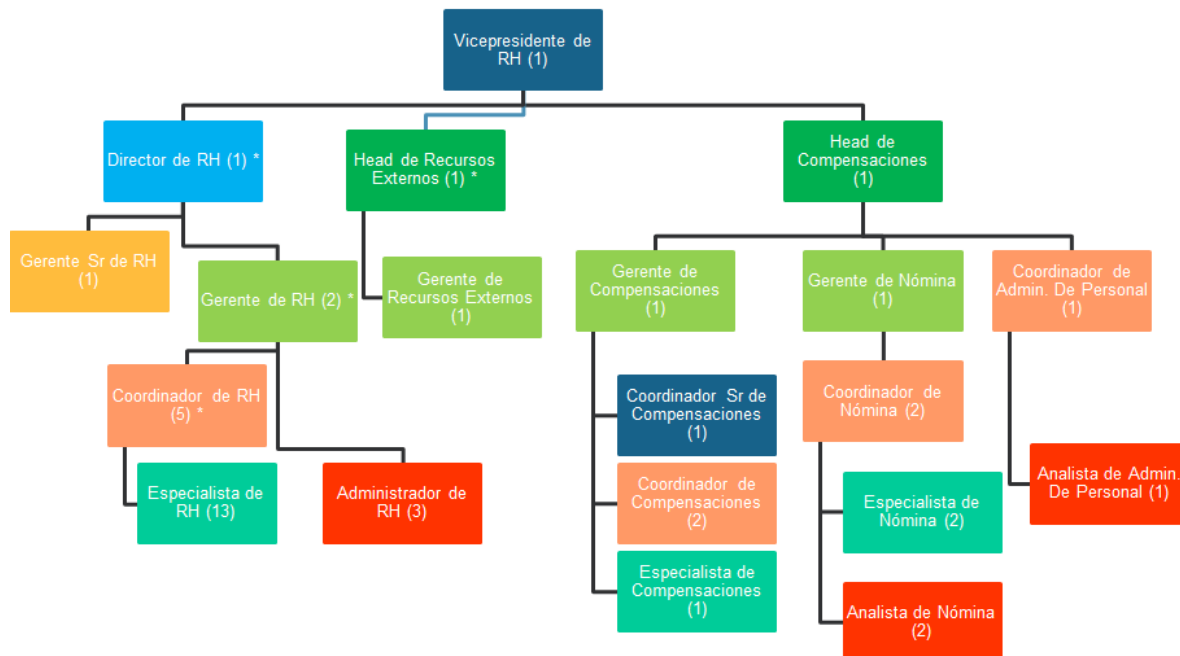


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

El departamento de Mercadotecnia se encarga de analizar los canales de comunicación que se deben utilizar dentro de México para tener mayor penetración y aumentar el número de clientes, buscando constantemente mejorar la publicidad pero al mismo tiempo mejorar la promoción hacia los clientes. Hoy en día este departamento se está enfocando en el CRM (Customer Relationship Management) que permita tener una mejor relación con el cliente buscando su fidelización y el mejor posicionamiento de la marca.

Otro de los departamentos más grandes es el de Recursos Humanos, el cual cuenta con nueve posiciones y se muestra en la Figura 2.18:

**Figura 2.18 Organigrama del departamento de Recursos Humanos**

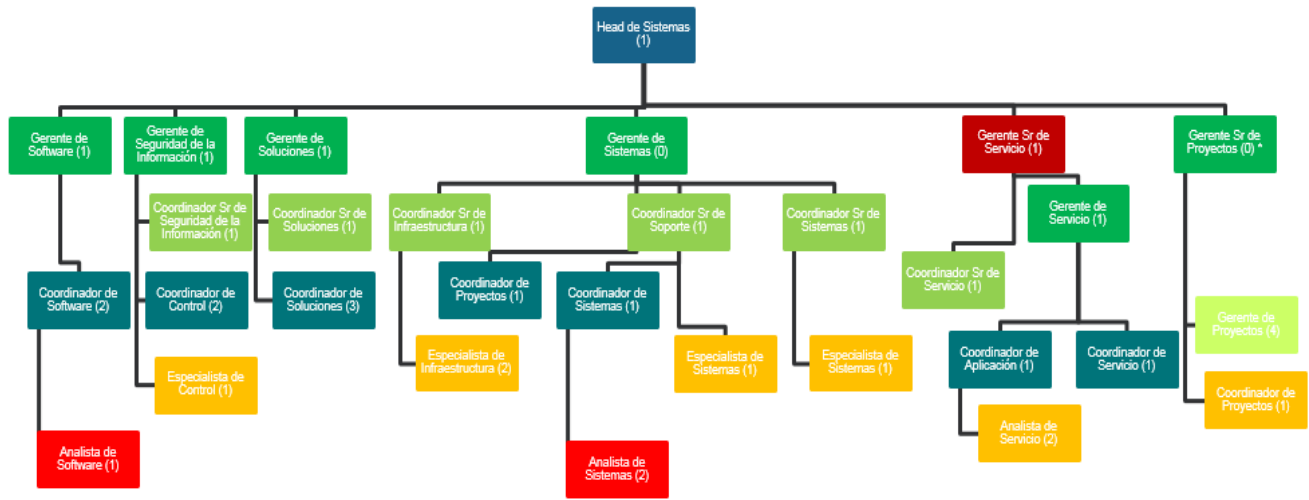


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

El departamento de Recursos Humanos se encarga de la administración del personal y se enfoca en el reclutamiento y la retención del mismo. Este departamento cuenta con gente en campo el cual proporciona a los departamentos en esta área el apoyo necesario para mejorar los indicadores como retención, rotación y estabilidad.

El departamento de sistemas cuenta con seis posiciones, las cuales se pueden ver en la Figura 2.19:

**Figura 2.19 Organigrama del departamento de Sistemas**



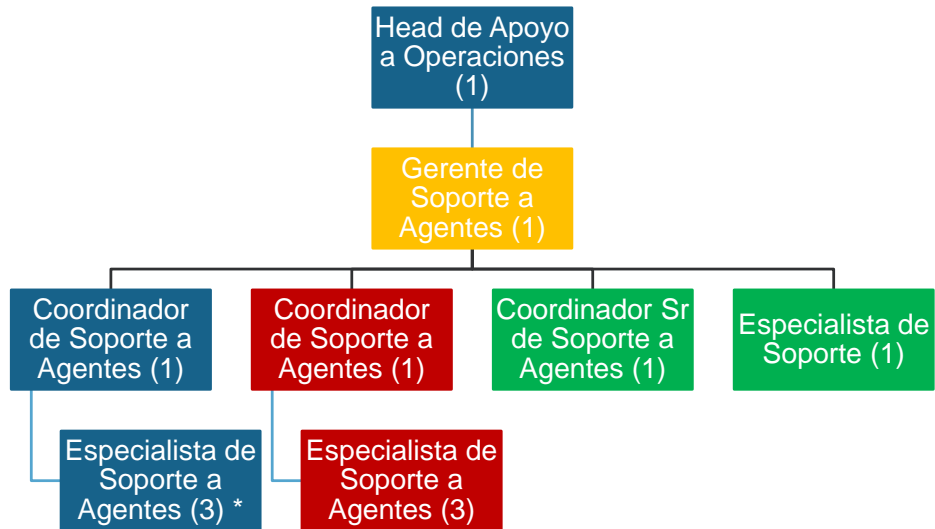
Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento es el encargado de llevar la administración de sistemas (infraestructura, control de accesos, sistemas, software, etc.), ya que es de suma importancia que dichos funcionen correctamente dentro de la Financiera para evitar problemas que afecten la operación de la misma.

El departamento de Soporte a Agentes cuenta con cuatro posiciones y se puede ver en la Figura 2.20 como está conformado:



Figura 2.20 Organigrama del departamento de Soporte a Agentes



Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

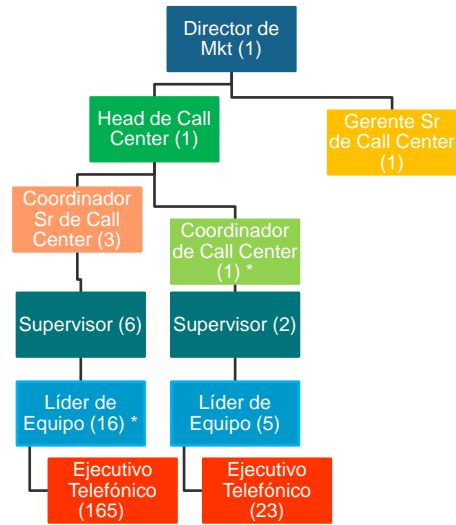
Las agentes son parte importante para la Financiera y el departamento de Soporte a Agentes es el encargado de la gestión de este personal, enfocándose en su reclutamiento y retención, sin dejar de lado la capacitación que necesitan estas posiciones para poder conservar y atraer al cliente.

### 2.7.2 Cobranza/Venta

Los departamentos que están dentro del área de cobranza o venta se encuentran dentro de un Call Center. Existen dos diferentes departamentos dentro de estas áreas.

La Figura 2.21 muestra el departamento de Call Center, el cual está conformado por siete diferentes posiciones.

**Figura 2.21 Organigrama del departamento de Call Center**



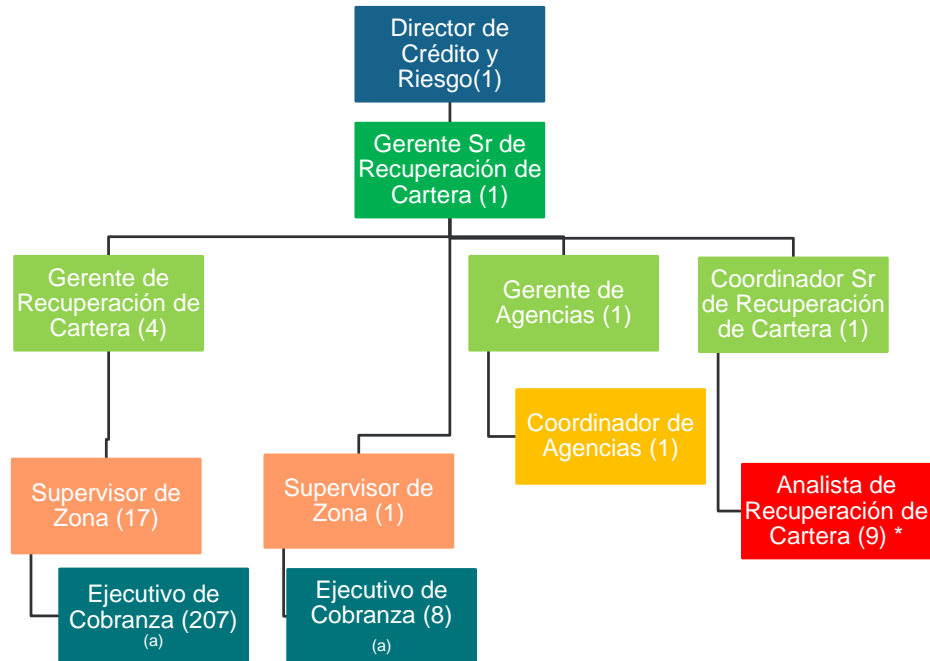
Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

En la Figura 2.21 se englobaron todos aquellos con un puesto de ejecutivo telefónico aun cuando su función dentro de la organización es diferente. El departamento de Call Center es el encargado de recibir todas las llamadas de clientes potenciales y posteriormente pasar los contactos al departamento de Operaciones para que junto con los demás departamentos de campo se concrete el crédito.

Por otro lado y dentro del mismo departamento, existe un área que se enfoca en recibir llamada de clientes para cualquier duda y/o aclaración con respecto al servicio o a su crédito, así mismo cuando un cliente deja de pagar su crédito después de un número de semanas el departamento se encarga de realizar llamadas para apoyar al cliente buscando la manera de llegar a un acuerdo y ponerse al corriente.

Otro de los departamentos que se encuentran en el área de cobranza/ventas es el departamento de Recuperación de Cartera, este departamento cuenta con ocho diferentes posiciones, una de las cuales es por Outsourcing, tal como se muestra en la última posición de la pirámide en la Figura 2.22:

**Figura 2.22 Organigrama del departamento de Recuperación de Cartera**



Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

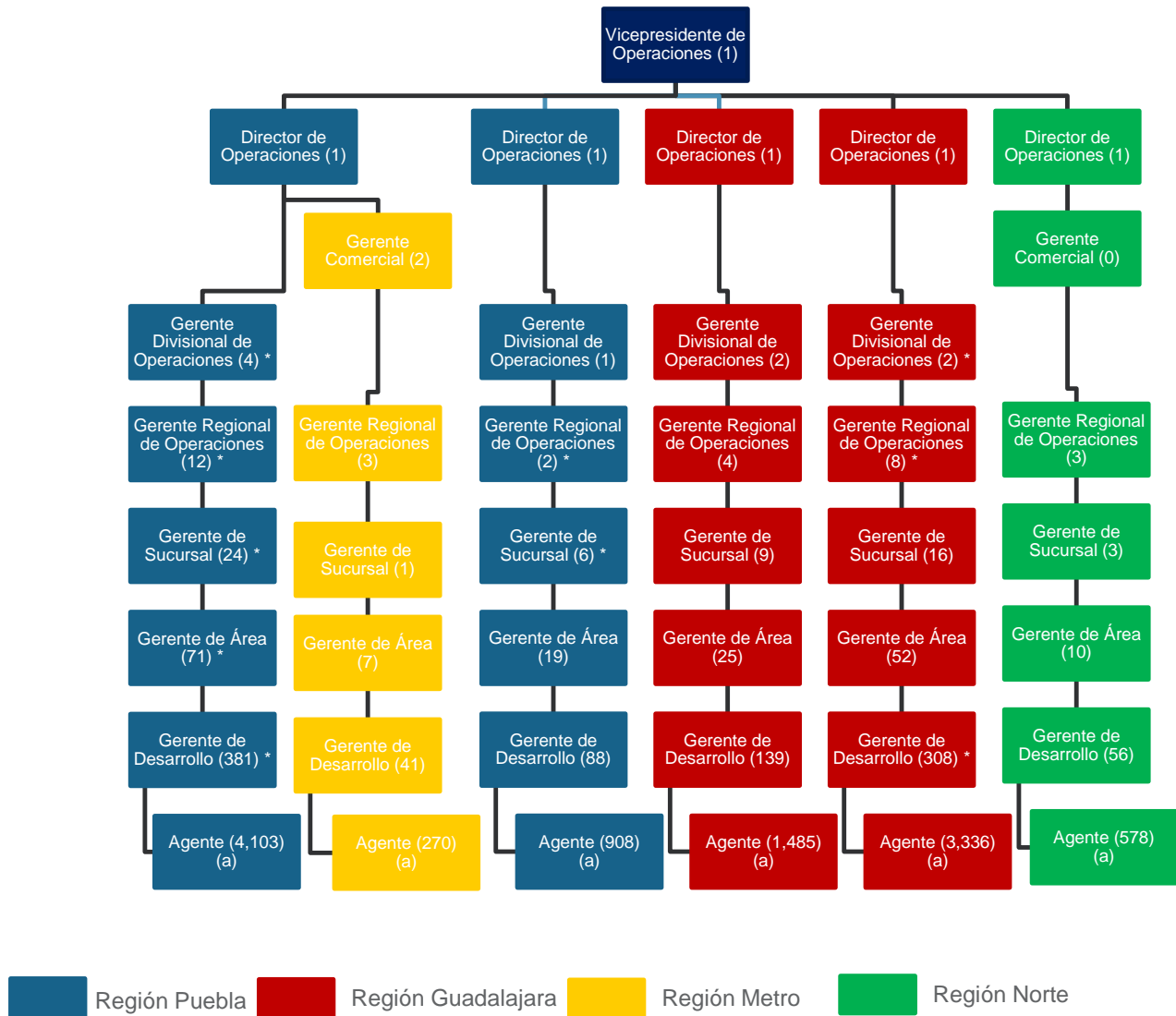
(a) Personal contratado por Outsourcing

Después de ciertas semanas y haber pasado por el departamento de Call Center, sí el cliente continua sin pagar, el departamento de Recuperación de Cartera es el encargado de visitar al cliente y así poder llegar a un acuerdo para los pagos. Este departamento es importante ya que es el encargado de mantener una cartera vencida baja y recuperar aquellos considerados como “no pagos” llegando a un acuerdo que beneficie a la Financiera.

### 2.7.3 Campo

Dentro de los departamentos que se encuentran en campo está uno de los más importantes (si no es que el más importante) que es el de Operaciones. Dentro de este departamento existen ocho posiciones diferentes, en la Figura 2.23 se podrán observar las diferentes posiciones:

**Figura 2.23 Organigrama del departamento de Operaciones**



Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

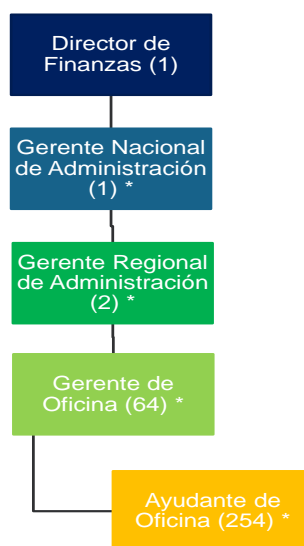
(a) Agentes comisionistas, no son contratadas a través de la Financiera

Como se puede observar en la Figura 2.23, aun cuando el agente es la posición de menor nivel jerárquico del departamento; es el de mayor importancia debido a que es la posición que busca el primer contacto con el cliente y es aquel que lo mantiene durante el tiempo que dure el crédito. La estructura dentro de esta área es la misma para todas las regiones, la única diferencia es que en la Región de Monterrey y México no existe todavía la posición de Gerente Divisional de Operaciones.

Este departamento es el más importante porque los agentes son los responsables de buscar a los clientes para colocar los diferentes productos y de manera semanal realizar la cobranza. Es el encargado de la operación de las sucursales de las diferentes regiones, cumpliendo los objetivos de ventas y cobranzas que son establecidos al principio del año.

El siguiente departamento que se abordará es el de Administración, dentro de esta área existen cuatro posiciones diferentes, en la Figura 2.24 se podrán observar las diferentes posiciones:

**Figura 2.24 Organigrama del departamento de Administración**

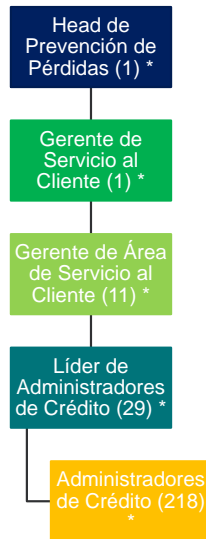


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

La principal función de este departamento es proporcionar un servicio administrativo a los agentes y al personal que labora dentro de la sucursal, principalmente los departamentos de campo. Así mismo son los responsables de alimentar el sistema donde se guarda la información de las sucursales: venta, cobranza, número de agentes, número de clientes, etc.

Servicio al cliente es otro de los departamentos que se consideran de campo, dentro de esta área existen cuatro posiciones diferentes, en la Figura 2.25 se podrán observar las diferentes posiciones:

**Figura 2.25 Organigrama del departamento de Servicio al cliente**

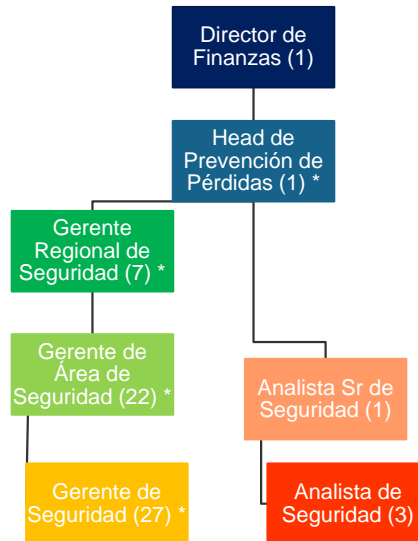


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Este departamento se encarga de realizar las visitas a domicilio de los posibles clientes al ser clientes que ya fueron autorizados, para verificar los datos personales y domiciliarios del mismo, todo esto con el fin de prevenir posibles errores en la información o fraudes (ya sea por el cliente o por los colaboradores de operaciones). Al validar toda la información buscan la firma del cliente para contar con el contrato y entregar el dinero.

El departamento de Seguridad, el cuál hasta hace un año formaba parte de Servicio al cliente, se considera como otro de los departamentos que apoya en detectar posibles fraudes. Dentro de esta área existen cinco posiciones diferentes, en la Figura 2.26 se podrán observar las diferentes posiciones:

**Figura 2.26 Organigrama del departamento de Seguridad**

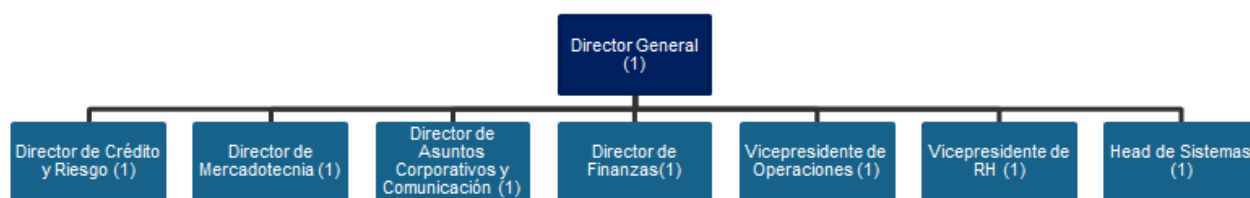


Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Dentro de la Figura 2.25 se puede ver como la cabeza del área es el Head, sin embargo es la misma posición que se mostró en la Figura 2.26, es decir la persona se encarga del departamento de Seguridad y Servicio al Cliente y es la cabeza de ambas áreas, dado que deben de estar en constante comunicación para la prevención de fraudes. El departamento de Seguridad es el encargado de supervisar el control de los flujos de efectivo de la operación, donde verifica el cumplimiento de las políticas y los procedimientos, en general es el departamento que audita a clientes internos y externos para prevenir fraudes y malas prácticas.

Por último, la Figura 2.27 muestra la estructura de la junta directiva. Ellos son los encargados de la toma de decisiones estratégicas para cada uno de los departamentos antes mencionados.

**Figura 2.27 Organigrama de la junta directiva**



Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

## 2.8 Estructura del Personal

La estructura que tiene el personal dentro de una organización servirá para determinar si existe alguna variable que ayude a la retención, ya sea mejorando la estructura para trabajar en la variable o continuar utilizándola para no desestabilizar a la organización. Con esto se trata de buscar cual es la estructura adecuada para el tipo de organización que permita la eficiencia, tal y como lo establece Jérico (2008) “La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas” (pág. 92). A continuación se hará un análisis cuantitativo de las variables estructurales que se encontraron con respecto al personal al cierre de enero del 2015.

### 2.8.1 Edad

Como ya se ha mencionado, dentro de la República Mexicana la organización tiene solamente 11 años de trayectoria por lo tanto su población podría considerarse de poca antigüedad. En la Tabla 2.1 se puede ver la proporción de los colaboradores de acuerdo a su edad:



**Tabla 2.1 Edades**

<b>Años</b>	<b>%</b>
63 - 68	0.04%
58 - 62	0.11%
53 - 57	1.13%
48 - 52	4.14%
43 - 47	7.57%
38 - 42	17.70%
33 - 37	26.93%
28 - 32	29.19%
23 - 27	12.39%
18 - 22	0.79%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

La media de las edades dentro de la financiera es de 34 años, variable que permite a la organización tener una estructura de acuerdo a sus planes de desarrollo dependiendo de las características de la población, ya que dicha variable debe de responder a los diversos desafíos a los que se enfrenta la empresa en el ámbito de la gestión del personal. (Innobasque, 2013).

### 2.8.2 Sexo

Hoy en día la mayoría de las organizaciones intentan tener una diversificación en cuanto al género de su población, ya que las mujeres están ocupando un mayor terreno dentro del ámbito laboral. La Tabla 2.2 muestra el porcentaje de mujeres y hombres que laboran dentro de la organización:

**Tabla 2.2 Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Hombre	66.03%
Mujer	33.97%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Más del 70% de los colaboradores se encuentran dentro de los departamentos que requieren estar en campo y donde sus horarios de trabajo son más extensos, por lo tanto es por esta razón que es básico que exista una población mayor de hombres que de mujeres. Sin embargo la organización constantemente intenta mantener una equidad e igualdad de género.

### 2.8.3 Grado

Dentro de la organización las posiciones se evalúan de acuerdo a la metodología de evaluación de posiciones de Hay Group<sup>1</sup>, en donde se realiza un proceso de valoración y clasificación de las posiciones de acuerdo a las capacidades y aptitudes que necesita el puesto dentro de la organización, tomando en cuenta el perfil del puesto de acuerdo al trabajo que se requiere. La siguiente tabla muestra de acuerdo a los niveles la distribución dentro de la organización:

**Tabla 2.3 Grado**

<b>Grado</b>	<b>%</b>
22	0.04%
21	0.15%
20	0.30%
19	0.68%
18	0.87%
17	1.81%
16	3.47%
15	9.79%
14	41.05%
13	11.71%
12	2.52%
11	2.03%
10	9.68%
9	9.68%
8	6.21%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

<sup>1</sup> HAY Group es una consultora que desarrollo una metodología para la evaluación de posiciones de acuerdo a las competencias que se requiere la posición.

Dentro de la organización el nivel 8 lo ocupan personas de medio tiempo (aquellas personas que se encuentran en el área de cobranza/ventas como ejecutivos telefónicos), los que se encuentran en el nivel 21 y 22 son los directivos. Dentro de la organización la media se encuentra dentro del nivel 14 que se considera el nivel de un coordinador.

#### 2.8.4 Antigüedad

La antigüedad dentro de una organización puede ser una de las variables más importantes para la evaluación de la retención, ya que le permite a la organización entender qué aspectos está haciendo correctamente para retenerlos. La Tabla 2.4 muestra la porción de colaboradores de acuerdo a su antigüedad en la organización Financiera:

**Tabla 2.4 Antigüedad**

<b>Antigüedad</b>	<b>%</b>
0	17.66%
1	29.98%
2	12.88%
3	8.81%
4	10.28%
5	6.97%
6	3.77%
7	2.45%
8	3.01%
9	2.45%
10	1.13%
11	0.60%
*Años	

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Aun cuando la organización tiene 11 años operando dentro de México, solamente el 0.6% de los que empezaron junto con ella continúan laborando, y la media se encuentra entre los años uno y dos de antigüedad. Esta variable más adelante permitirá entender qué

aspectos debe mantener la organización y cuales debe cambiar para poder retener a su talento interno.

## 2.9 Marco ambiental

Para que el lector pueda darse una idea más amplia de la organización en el anexo 1, se encuentra un cuadro donde se describe el ambiente en el cual se desarrolla la organización. A continuación se describirán las divisiones dentro del ambiente en el cual se desarrolla la Financiera así como las variables que tienen un impacto en las operaciones de ésta.

### 2.9.1 Microambiente

El mercado meta al que van dirigidos los productos de la organización es a hombres y mujeres mayores de 18 años que necesiten solvencia económica cuyo servicio principal son los préstamos inmediatos, a través de 63 sucursales ubicadas en 22 estados y un Ciudad de México. Su precio es el monto del crédito más un cargo por servicio, donde el producto promocionado es a través de publicidad en televisión y radio así como de su fuerza de ventas que son sus agentes comisionistas.

### 2.9.2 Variables internas

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa está conformada por 23 departamentos sin embargo para poder funcionar necesita de proveedores económicos que en este caso son bancos y a través del grupo al que pertenece, donde la relación es bilateral es decir no tiene intermediarios para los productos que ofrecen. Cuentan con competidores que van desde micro financieras hasta instituciones bancarias ya que constantemente se busca atraer más clientes alrededor de la República Mexicana, tomando en cuenta que sus clientes actuales son de clase económica D, D<sup>+</sup> y algunos de

la clase C, de acuerdo a los niveles socioeconómicos que establece la Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI).

### 2.9.3 Variables externas

Las siguientes variables son aquellas que tienen un impacto en la Financiera y son aquellas en las que no tiene control:

- **Económico/Demográfico:** Al ser una organización que sigue pagando recargos al grupo, donde también tiene flujos de efectivo al pedir préstamos al grupo y a bancos nacionales los tipos de cambio y las tasas de interés bancarias tienen un impacto. Así mismo las remesas y el desempleo tienen un impacto en los clientes y por ende en la cobranza de la organización.
- **Tecnológico/Natural:** El cambio climático y los desastres naturales pueden ocasionar hasta el cierre de la sucursal afectando no solamente la operación y cobranza de la organización sino también a los colaboradores. Actualmente la única tecnología que tiene un impacto en la operación dentro de la organización, son las terminales de cobro sin embargo hoy en día no ha existido algún incidente de esta índole.
- **Sociocultural:** El desempleo (el cual tiene impacto en los clientes), la poca educación y la inseguridad que se viven hoy en día en México tienen un impacto en la organización al aumentar las probabilidades de los colaboradores o incluso de los clientes de sufrir algún delito que pueda afectar la cobranza.
- **Político/Cultural:** Las reformas económicas y fiscales son unas de las variables de las cuales la Financiera debe estar al pendiente ya que éstas tienen un impacto en la administración de la misma, y pueden provocar que existan cambios que impliquen un gasto económico.

En este capítulo se ha visto desde la historia de la Financiera así como también aquellas variables que tienen un impacto en la organización directa o indirectamente, todo esto sirve para entender el ambiente laboral en la que se desarrollan los colaboradores y que beneficia o afecta la retención de tales dentro de ella. La Financiera cuenta con un amplio

camino recorrido dentro de México, donde ha tenido un amplio crecimiento abarcando más terrenos gracias a las aperturas de diferentes sucursales así como la creación de nuevas posiciones que le han permitido alcanzar los objetivos establecidos. Organizacionalmente se podría decir que es una compañía un tanto compleja lo cual podría causar conflictos internos provocando que la retención disminuya, así mismo es una organización que ha logrado retener a un número significativo de sus colaboradores durante estos once años de operación.

En los siguientes capítulos se verán algunos de los temas que se necesitan para comprender la teoría detrás de la organización y los colaboradores, así como la metodología que se utilizará para detallar las variables que tienen un impacto en la retención del personal dentro de la organización bajo estudio y los resultados que se obtuvieron de los análisis e investigación.

# Capítulo 3: Marco teórico

---

De acuerdo al filósofo José Antonio Marina “En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus colaboradores, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios”. (Jérico, 2008, pág. 20)

Para poder entender mejor la problemática de la retención y por ende la permanencia dentro de la organización, se buscará con este capítulo acercar al lector a temas relacionados con la organización, el departamento de Recursos Humanos, los indicadores que ayudan a medir el impacto de factores sobre el desempeño organizacional e individual, donde por último se hará una pequeña introducción al comportamiento organizacional; todo esto de manera breve y concisa ya que son temas muy amplios y es por esta razón que se han decidido presentar temas que se consideran relevantes y que servirán para, en el análisis de los siguientes capítulos, ver los impactos que tienen dentro de la organización bajo estudio.

Sin importar lo que ha dicho la literatura con respecto a las ciencias administrativas dónde hace más de un siglo “el recurso humano es el activo más valioso”, para autores como Briceño y Godoy (2012) existe la creencia de que con el paso del tiempo las organizaciones han tenido la necesidad de realizar cambios dentro de sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados; entre otras variables que las ayudan a ser más competitivas dentro de un mundo globalizado, pero por otro lado el capital humano que es parte fundamental para la operación empresarial no ha sido valorada o es poco considerado dentro de la toma de decisiones.

Es por esta razón que es importante analizar las variables que tienen impacto positivo o negativo dentro de la organización bajo estudio, con el fin de poder en un futuro prevenir la rotación y a largo plazo convertirse más eficiente al incrementar la permanencia sin descuidar a su activo principal, ya que existen diversos y muy complejos temas que se relacionan con la terminación laboral que existe entre los individuos y las organizaciones, la cual trae consigo pérdidas desde el tipo económico hasta el capital intelectual.

### 3.1 Perspectiva General

En una conferencia Zapata, Gutierrez y Rubio (2009) consideran que “...es posible que la intervención del elemento humano como forma de capital se haya demorado debido a la timidez de los investigadores, en especial los economistas quienes tardaron en explicar la participación de las personas en las cifras de crecimiento.” (pág. 3). Pero existen diferentes autores, tal es el caso de Peter Drucker que consideran que las organizaciones están empezando a ver que las personas son su principal activo, sin embargo son contadas las que practican lo que predicán y menos las que creen que el personal es su principal activo.

La gestión hoy en día es parte importante dentro de una organización, como lo mencionan Sánchez, Alles et al (2004); han surgido diversos cambios durante las últimas décadas, donde en la actualidad es una función determinante para el éxito o fracaso de una organización. Es decir cada día la gestión del activo más importante a través del departamento de Recursos Humanos ha tomado fuerza, tal y como menciona Alles (2008) se está empezando a reconocer el valor que tiene una persona dentro de la organización, en donde se ha dejado de ver como un “recurso” y se ha empezado a considerar como un compañero de negocio.

Así como en la gestión del personal, es tanta la importancia que tiene o debería de tener el departamento de Recursos Humanos, tal y como lo menciona Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2008) en las tres últimas décadas el tamaño del departamento encargado del personal ha aumentado considerablemente, reflejando la complejidad de los temas relacionados con el ser humano y la organización así como una mayor susceptibilidad a

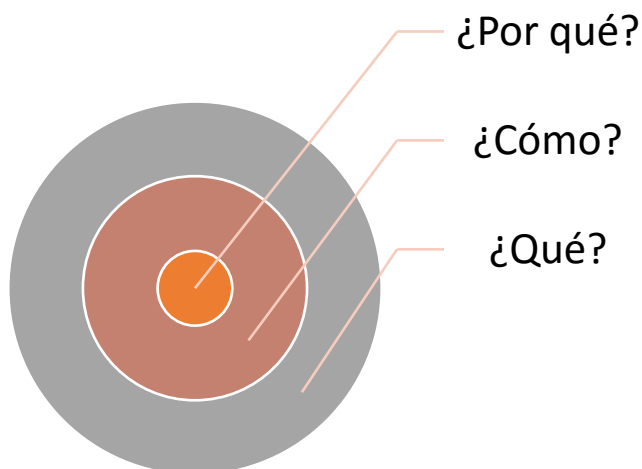


las variables que son importantes para lograr los objetivos empresariales y las cuales van vinculadas con las personas.

Aunado a esto, dentro de la operación de una organización los rasgos de personalidad de los colaboradores e incluso la de los clientes es importante para poder entender su conducta y procesos mentales. Varios escritores hacen hincapié en el problema que enfrentan las organizaciones para interactuar de manera eficiente con sus colaboradores, Alles (2008) considera que los recursos humanos deben de ser considerados como un factor estratégico que permite marcar la diferencia entre las organizaciones que hay en el mercado.

El autor Simon Sinek (2009) creó un concepto denominado el Círculo de Oro en donde contesta la pregunta de ¿por qué los grandes líderes inspiran? o ¿por qué marcas como Apple inspiran? Básicamente este concepto se conforma de tres círculos donde cada uno describe un pilar de la comunicación, tal como lo muestra la Figura 3.1:

**Figura 3.1 El círculo de Oro por Simon Sinek**



Fuente: Sinek, 2009, recuperado de:

[http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=es](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es)

En ella se explica que para muchas marcas sus consumidores saben qué producto o servicio hacen, algunos otros saben cómo lo hacen pero muy pocos saben por qué lo

hacen. Por lo que parte importante es saber cómo se comunica, de adentro hacia afuera o de afuera hacia adentro. Ahora bien aunque este concepto se enfoca más en la marca, el autor menciona que una organización debe involucrar gente que se identifica en el ¿por qué lo hace? en lugar de contratar gente que quiera trabajar solo por conseguir una fuente de ingreso.

Por otro lado, Jérico (2008) comenta algo similar en donde establece “El Cirque du Soleil, Apple con su iPod, Toyota con la marca Lexus, Nokia con su diseño y tecnología, son empresas que han sido capaces de revolucionar su sector o de crear incluso uno nuevo. La innovación no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal (y único) activo de la innovación: el talento de sus profesionales” (pág. 41).

Para Chiavenato (2009) “Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los colaboradores” (pág. 11). Como lo comenta la revista Fortune, 2000 “La variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios”. (Jérico, 2008, pág. 122)

Dentro de una organización y de acuerdo a la definición de Briceño y Godoy (2012) “... los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos.” (pág. 65-66).

Chiavenato (2009) menciona en su libro algo muy importante con respecto a los recursos que han existido desde hace años, durante la era industrial los negocios se movían por recursos naturales, pero durante el siglo XXI el recurso del conocimiento y el talento humano es lo que ahora está moviendo a las industrias. Las personas son las que poseen las habilidades, competencias y conocimientos que son necesarias para el éxito de una organización, el saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera hará que se lleguen a las metas.

Es por esta razón y así como lo indican Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Schuler (2007) para que las organizaciones no solamente sobrevivan sino que también tengan éxito, el departamento de Recursos Humanos deberá de tener la capacidad de enfrentar la competitividad y todas aquellas variables que existen en el entorno (interno y externo), haciendo frente a las actividades y funciones que se han vuelto obsoletas y aquellas que van tomando fuerza.

“Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y el mundo laboral en particular.” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 13). Dónde por otro lado y como lo dice Mondy (2010), para que los departamentos de Recursos Humanos sean un socio estratégico deben entender el lado operativo de la organización y su estructura organizacional, asegurando que el elemento humano ayude a la organización a alcanzar su misión.

### 3.2 La organización

De acuerdo a Porret (2008) la organización se define como “Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible.” (pág. 21). Por otro lado Chiavenato (2009) la define como un conjunto de personas que trabajan juntas dividiendo actividades de forma correcta para poder alcanzar un propósito, donde se combinan esfuerzos y se pueda alcanzar metas comunes.

Porret (2008) cree que la cooperación entre las personas es esencial y una organización puede existir solamente si las personas son capaces de comunicarse, pero deben de estar dispuestas a contribuir en conjunto para alcanzar un objetivo en común. Como dice Mayo (2012) dentro de una organización no se puede alcanzar ninguna meta sin el personal.

Dentro de una organización su personal debe de ser considerado como el portador del talento, de acuerdo a Chiavenato (2009) la gestión del talento humano se basa en los siguientes aspectos:

1. Son seres humanos
2. Activadores inteligentes de los recursos
3. Socios de la organización

Basándose en eso el autor denota que “Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención” (Chiavenato, 2009, pág. 11). Es por eso que hoy en día las organizaciones necesitan ver la gestión de los recursos humanos como la estrategia que apoyará para alcanzar los objetivos de la organización, Alles (2008) considera que los colaboradores de una organización, conocidos como recursos humanos, serán considerados como una estrategia cuando marquen una diferencia entre una organización y la otra.

Sin embargo la estructura dentro de una organización debe de estar bien definida, Chiavenato (2009) considera que las siguientes variables son las principales dentro de una estructura en los diferentes grupos de la organización:

- El liderazgo
- La(s) función(es) que son aquellas actividades y comportamientos que tiene una persona dentro de la organización, tomando en cuenta que la organización no puede funcionar correctamente si las personas no cumplen con su papel y realizan las actividades requeridas por sus puestos.
- Las normas que todo grupo establece, que funcionan como las pautas del comportamiento que cada miembro debe de aceptar y compartir.
- El tamaño de los grupos el cual influye en el comportamiento de tal, por ejemplo la organización debe de analizar cuál es el tamaño del grupo correcto para ser más eficientes. Tratando de evitar el concepto llamado holganza social en donde existe una tendencia por las personas a esforzarse menos cuando trabaja en un grupo que cuando lo hace sola.

- La composición de los grupos en donde se combinan los conocimientos y las competencias, diversas investigaciones han demostrado que los grupos que cuentan con mayor diversificación (sexo, personalidad, educación, experiencia) poseen una mayor variedad de habilidad y se vuelven más eficientes.
- La cohesión la cual se refiere a la atracción que sienten los miembros entre si y que motivan a la permanencia de los grupos.

Dicha estructura junto con otras más variables son aquellas en las que el departamento de Recursos Humanos debe de enfocarse, donde dichas variables denotadas como organizativas de acuerdo a Dolan et al (2007), serán aquellas que determinan el tipo de respuesta que deberían de dar los responsables de la gestión de los recursos humanos. Es por ello que el departamento de Recursos Humanos es de suma importancia dentro de una organización, donde los colaboradores dentro de este departamento deben actuar como asesores y expertos que ayuden a los directos a hacer su trabajo de manera efectiva y eficiente (Gómez-Mejía et al, 2008).

### 3.3 Recursos Humanos

Existen diferentes definiciones alrededor de Recursos Humanos que se pudieran citar, por ejemplo Chiavenato (2007) describe que: “La administración de Recursos Humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte.” (prefacio).

Para Puchol (2007) el departamento de Recursos Humanos debe de focalizar su atención en el ser humano, el cual se considera como el eje central del sistema organizacional, y así mismo el departamento será el que se enfoque en el área humanista de la organización, donde se considera como un sistema social. El autor comenta que las funciones de Recursos Humanos, tal y como se conocen, surgen cuando las empresas comienzan a pensar que pudieran tener una ventaja competitiva al contar con un

departamento derivado de: el crecimiento de las empresas, la normativización laboral, las acciones sindicales y la necesidad de la humanización del trabajo.

De acuerdo a Wayne (2006) el trabajo de Recursos Humanos es conectar interna y externamente, donde los profesionales de los recursos humanos deben entender y dominar el concepto del valor, donde declaren, vivan y alienten principios morales. Es ahí cuando dichas personas añaden valor para la organización, ya que permiten que el resto del personal alcance sus objetivos, haciendo indirectamente que la organización alcance los suyos al contar con personal comprometido.

Durante las últimas décadas han existido numerosos estudios respecto a la administración donde se han desarrollado investigaciones sobre los individuos y las organizaciones; Taylor entre 1901 y 1921 despertó el interés por las personas; Henry Fayol comenzó con el estudio de la conducta de las personas en el trabajo; Hugo Muensterberg tuvo mayor análisis dentro de la psicología y la eficiencia industrial; Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz entre 1921 y 1942 llegaron a la conclusión que una organización es un sistema social y su recurso más importante es el trabajador. (Briceño y Godoy, 2012).

La Figura 3.2 muestra las relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización:

**Figura 3.2 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización**

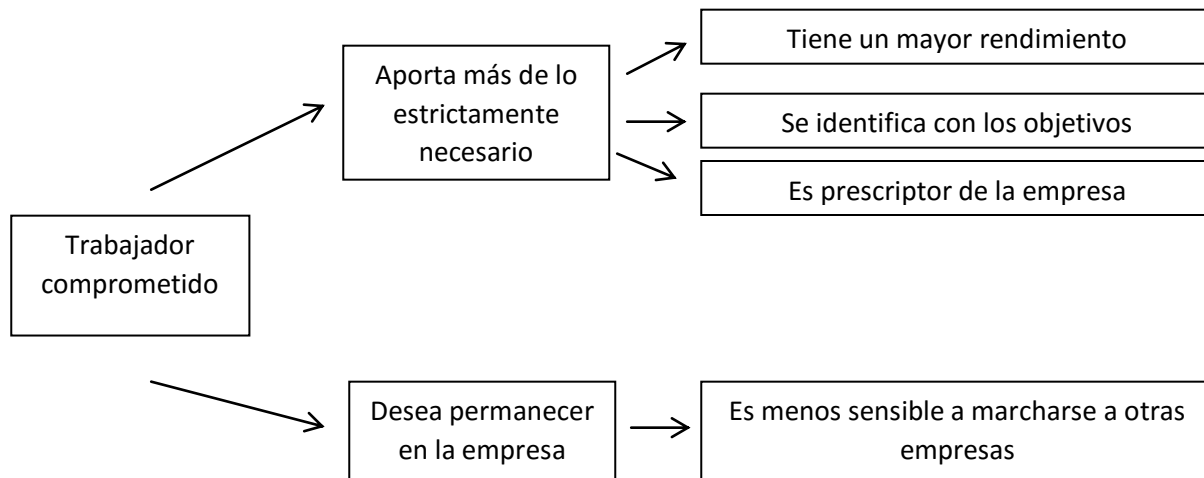


Fuente: Chiavenato, 2009, pág.29

Para Jérico (2008) en medida que una organización pueda crear valor para sus colaboradores creará valor para sus clientes, donde el compromiso es asumir propios los objetivos de la organización con el deseo de permanecer dentro de dicha, pero existiendo siempre un compromiso recíproco. Así mismo revela la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que hace que la gente esté comprometida con su trabajo y con su empresa? “Son muchos los motivos, pero como se desprende del libro, podemos agruparlo en tres tipos: Retribución y estatus, aprendizaje y desarrollo profesional, y relación con el jefe y con los compañeros.” (Jérico, 2008, pág. 19).

En su libro de “La Nueva Gestión del Talento” Jérico (2008) muestra la Figura 3.3:

**Figura 3.3 Consecuencia de un trabajador comprometido**



Fuente: Jérico, 2008, pág. 105

Por el contraste Chiavenato (2009) define las siguientes variables, como aquellas que influyen en el compromiso de un colaborador hacia la organización:

1. Un lugar para trabajar donde obtengan bienestar físico y psicológico, donde se sientan importantes y valiosos.
2. Las personas esperan que se les reconozca y sea recompensado su desempeño.
3. Un lugar donde se les ofrezcan condiciones para desarrollarse como personas y profesionistas.
4. Donde puedan aportar en decisiones organizacionales.
5. Obtener la capacidad de conseguir y mantener un puesto dentro de la organización donde sientan permanencia y estabilidad.
6. Relaciones humanas cercanas y francas.
7. Un clima organizacional agradable

Alles (2008) sugiere que es de gran importancia la administración de recursos humanos no solamente para el departamento encargado de esto sino para todos los gerentes de todas las áreas dentro de la organización, por el simple hecho de: evadir el contratar a la persona equivocada, si esto sucediera existiría alta rotación de personal o de no haber una terminación laboral tendrían personal insatisfecho, no existiría compromiso, los colaboradores comenzarían a fijarse en su sueldo y/o el personal no tendría una



capacitación adecuada. Para la autora algunas de las funciones de Recursos Humanos, que implica una relación desde el inicio hasta el final de una relación laboral son:

- Reclutamiento
- Selección
- Mantener una relación legal/contractual
- Aprendizaje y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Controlar la higiene y seguridad
- Asegurarse que la parte de la compensación sea la correcta
- Despido o terminación laboral

Tomás Pereda, Director de Recursos Humanos de la compañía Hertz dijo: “El arte de dirigir en el mundo de la empresa sólo se puede aplicar a la dirección de personas libres e inteligentes: libres para decidir sobre el nivel de compromiso con un proyecto, e inteligentes para poner todo su talento a su servicio.” (Jérico, 2008, pág. 101). Así mismo, Jérico (2008) opina que no se trata de conseguir que la gente haga lo que debe hacer, si no conseguir que la gente quiera hacer lo que debe hacer.

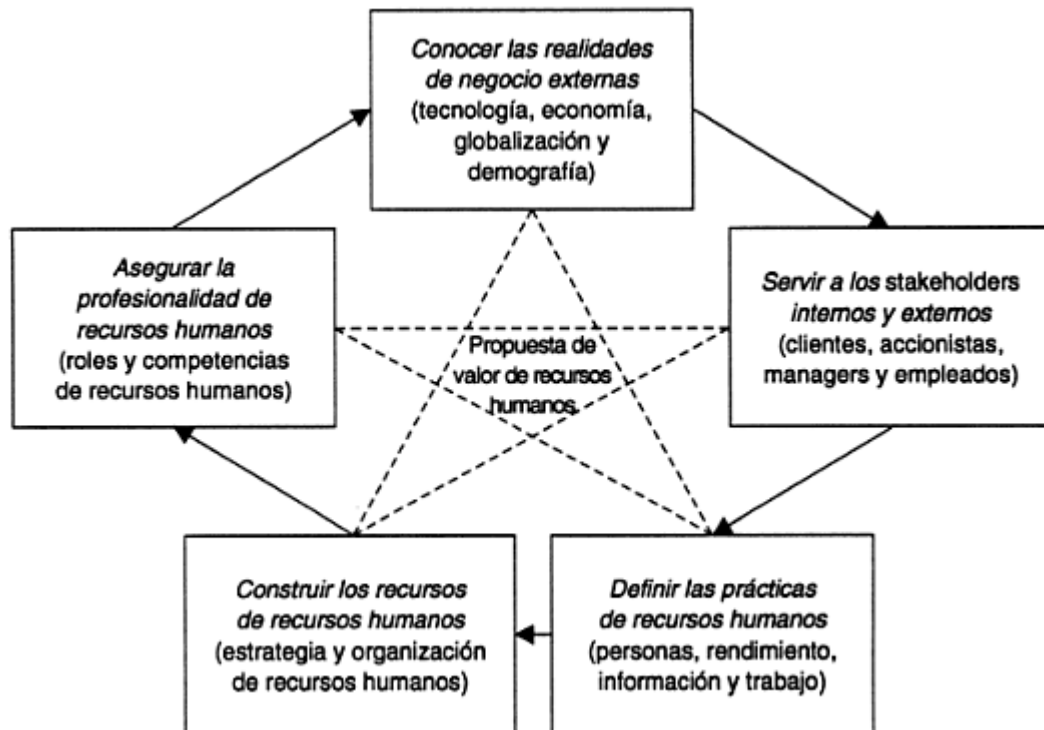
La Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE) considera que la gestión del recurso humano es responsabilidad de todos los directivos y colaboradores dentro de la organización, cuando éstos tienen a su cargo personas, ya que el trabajo de gestionar los recursos humanos de una organización no es solo responsabilidad de Recursos Humanos. Así como también hace hincapié en que el potencial que tiene el departamento va a depender de la existencia de una cultura organizativa. (FUNDIPE, 2007)

De acuerdo al Grupo Consultor de Boston (2010), los siguientes temas son cruciales para Recursos Humanos:

- Identificar, atraer y retener al talento
- Improvisar el desarrollo de los líderes
- El compromiso de los colaboradores
- Planeación estratégica de la fuerza de trabajo

Con esto se puede identificar el valor que tiene Recursos Humanos en una organización, de acuerdo a Ulrich y Brockban (2006), la Figura 3.4 muestra cual es la propuesta de valor que este departamento tiene:

**Figura 3.4 Propuesta de valor de Recursos Humanos**



Fuente: Ulrich y Brockban, 2006, pág. 32

En la Figura 3.4 se muestra que la propuesta de valor de Recursos Humanos, enfocándose principalmente en la transformación del área, debe de pasar a través de esos cinco factores donde el motivo principal de la existencia del departamento está enfocado en la realidad externa y los intereses de los stakeholders, dándole así una importancia del departamento dentro de la organización y el por qué se necesita concentrar en lo que entrega más que en lo que hace, dónde las prácticas, el departamento en sí y el profesionalismo del personal son los elementos que engloban su función. (Ulrich y Brockbank, 2006)

Desde sus orígenes, de acuerdo a Chiavenato (2009) Recursos Humanos se ha ocupado de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas que laboran dentro de una organización y por ende antiguamente basaba sus políticas y directrices con respecto a la naturaleza de las personas, es decir en los estudios que existían sobre los comportamientos y los individuos. Sin embargo hoy en día las organizaciones han cambiado sus procesos y constantemente se encuentran aprendiendo, con el fin de tener una relación con sus colaboradores de manera cada vez más humana y participativa.

Una perspectiva interesante que hace Chiavenato (2007) con respecto al capital intelectual con el que cuenta una organización es la siguiente: Se debe de conservar y desarrollar el conocimiento donde la organización ofrezca un lugar de trabajo que desafíe a sus colaboradores, proporcionándoles experiencias y conocimiento, el cual es más enriquecedor cuando proviene de sus directivos. Así mismo es importante desarrollar la estrategia de Recursos Humanos que permita la atracción, retención y motivación de los colaboradores y que cada vez más se vuelva una organización de aprendizaje y se invierta en el conocimiento.

### 3.4 Comportamientos dentro de una Organización

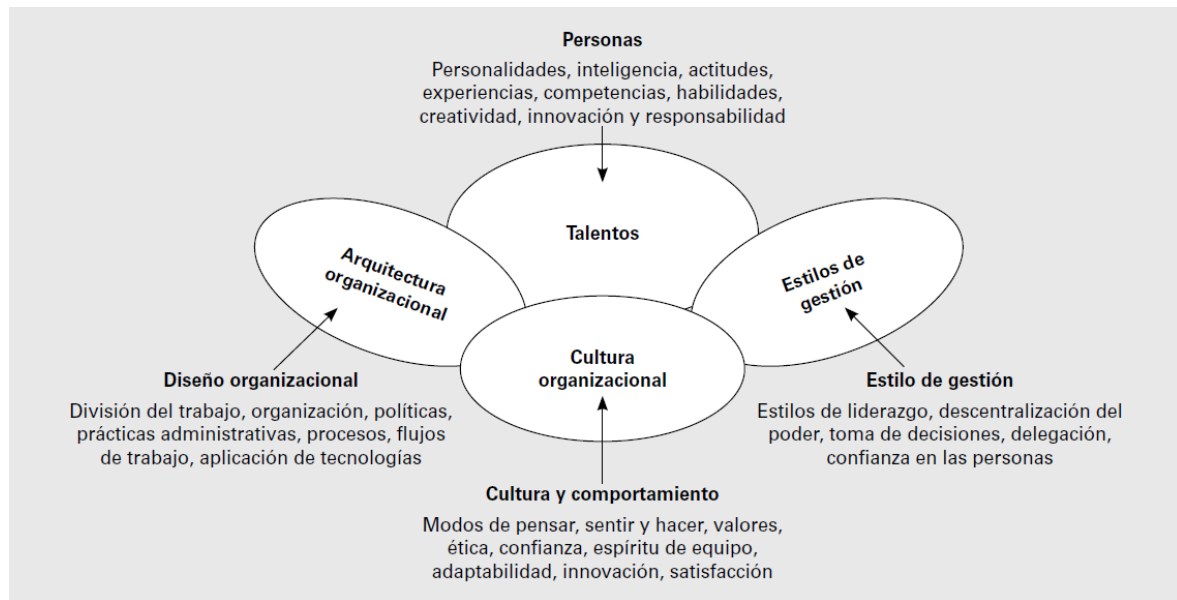
Antes de empezar a hablar sobre lo que es el comportamiento organizacional, las empresas deben de entender los principios básicos del comportamiento de cada individuo y qué es lo que tiene un impacto en su comportamiento y por ende en el de la organización. Chiavenato (2009) hace mención a las siguientes características:

- Todas las personas tienen diferentes capacidades, antes se consideraba que habían comportamientos que no podían mejorar o cambiar, sin embargo se ha visto que con la capacitación y el desarrollo las personas pueden mejorar, incluso existen pruebas que ayudan a analizar desde antes las capacidades y aptitudes de las personas, para que como organización se pueda mejorar la gestión.

- Así como tienen diferentes capacidades, tienen necesidades diferentes; cada persona tiene un motivador diferente y por ende las personas están motivadas por varias, diferentes y numerosas necesidades que muchas veces son únicas. Es importante hacer hincapié en que para entender las necesidades de los individuos se deben observar los comportamientos.
- Toda persona piensa en el futuro y por ello sabe y decide cómo comportarse. La teoría de las expectativas explica que las personas optan por aquellos comportamientos que creen necesarios para obtener un resultado y que gracias a ellos podrán satisfacer sus necesidades.
- En función de sus necesidades y las experiencias vividas, las personas perciben su ambiente. De acuerdo a la teoría de las expectativas, las personas actúan de acuerdo a la percepción que ellos tienen de la realidad, donde comprenden qué hacer y cómo alcanzarlo. Es por ello que la organización debe de entender cuál es la “realidad” para cada colaborador, para poder ofrecer estímulos que no ocasionen conductas negativas y poco productivas.
- Las personas son emocionales ante lo que perciben o experimentan, y por ello las respuestas influyen en sus comportamientos y en la satisfacción que el trabajo produce sobre cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
- Existen diversos factores que influyen en los comportamientos y las actitudes, por ello es difícil identificar qué condiciones tendrán un impacto.

La siguiente Figura muestra los componentes de las personas, aquellas variables que las organizaciones deben de tomar en cuenta:

**Figura 3.5 Componentes del Capital Humano**



Fuente: Robbins y Judge, 2013, pág. 54

Con ello Robbins y Judge (2013) establecen que el nuevo papel que tienen las organizaciones es lidiar con las personas, la organización y su cultura así como los estilos de administración que utiliza el personal.

El comportamiento organizacional, de acuerdo a Chiavenato (2009), se describe como un conjunto de la interacción y la influencia recíproca, entre la relación de las personas y organizaciones. Donde hoy en día se enfrenta a cambios y diferentes realidades, como las siguientes:

1. En un mundo globalizado la única constante es el cambio, que cada día es más rápido, profundo y discontinuo.
2. Hay un crecimiento en el capital intelectual, haciendo que las organizaciones cada vez con mayor frecuencia aumenten su valor patrimonial por medio de activos intangibles e intelectuales, haciendo que el conocimiento sea cada vez más un factor importante.
3. Las personas dentro de las organizaciones se están caracterizando por su diversidad, habilidades y competencias así como sus valores sociales. Por esta

razón las organizaciones y por ende sus directivos deben de prepararse para lidiar con personas con características diferentes.

4. El área de Recursos Humanos se convirtió en partícipe para la búsqueda de la calidad, su administración está dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros, buscando una mejora continua y sin descuidar la satisfacción total de las necesidades del cliente interno y externo.
5. Los bienes materiales están sujetos a depreciación y descomposición el conocimiento entre más se utiliza, difunde y divide adquiere más valor.

Moreno y Godoy (2012) hacen una reflexión con respecto a la importancia del capital humano en donde establecen que: “Si se analiza en profundidad la importancia de este capital humano, nos daremos cuenta de la relevancia que posee para la organización, pero muchas veces ese capital no lo ven como inversión sino como un gasto, ya que una de las desmotivaciones de los individuos son los bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y los programas de seguridad en general, los cuales no cubren las expectativas de un talento cuyo capital intelectual supera en algunos casos las exigencias de la misma organización”. (pág. 64)

En su artículo de los factores que originan la rotación del personal dentro de las empresas mexicanas Flores, Abreu y Badii (2008) mencionan que “El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general” (pág. 65). Así mismo el destino de una organización está en manos de su personal, por lo cual este trabajo se enfocará en aquellos que siguen dentro de la organización que le permitirá lograr resultados importantes.

Entendiendo como lo menciona Chiavenato (2009) que es difícil separar el comportamiento organizacional del de las personas, ya que las organizaciones funcionan por medio de la fuerza de trabajo, en donde los trabajadores actúan y deciden a nombre de ella, donde el cambio dentro de una organización debe de estar encabezada en cambiar los comportamientos individuales y poder así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional.

Cómo lo describe Robbins y Judge (2013) el interés no solamente radica en el comportamiento organizacional, se debe de incluir la motivación, las emociones personales, la personalidad de los trabajadores y la comunicación dentro la organización. Donde los autores definen que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que es influenciado por la relación de varias disciplinas ya sean psicológicas, sociales o antropológicas.

### 3.5 El trabajador

Según Koontz, Wehrich y Cannice (2012) la motivación del ser humano se basa en las necesidades, ya sean conscientes o inconscientes, “donde la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (pág. 388). La motivación sigue siendo un tema que aborda toda organización, la cuál se debe de activar, mantener y dirigir correctamente.

No existe una fórmula que describa la motivación perfecta sin embargo para Jérico (2008) la motivación total es el resultado de la suma de los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes y al juntar todos esos motivos se constituye la motivación de pertenecer a una organización.

Todo lo que se ha mencionado debe de girar alrededor de las necesidad del trabajador dentro de la organización, “para entender mejor a los candidatos que deseamos atraer, para luego seleccionarlos y más adelante retenerlos en una organización, quizá sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por su trabajo.” (Alles , 2008, pág. 156). Aparte de Martha Alles existen diversos autores que hacen mención a Maslow, que en 1954 realizó una teoría que se muestra en la Figura 3.6, reflejando las necesidades de una persona de acuerdo a su importancia.

**Figura 3.6 Jerarquía de necesidades de Maslow**



Fuente: Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, pág. 391

La organización se debe de enfocar en esas necesidades, las cuales implican:

- Fisiológicas: Necesidades básicas como la comida, la vivienda hasta necesidades corporales.
- Seguridad: Es la segunda y última necesidad que se cubre económicamente, la cual abarca el cuidado y protección de las personas desde algo físico hasta lo emocional.
- Sociales: Que abarca un sentido de pertenencia a la organización, donde la persona se siente queridas y aceptadas.
- Estima: Es aquello que va desde la autonomía y logros personales hasta factores externos como el reconocimiento o la atención que se recibe de otras personas.
- Autorrealización: Es satisfacer sus propias necesidades de sentirse realizado donde ve el fruto de sus capacidades, donde se ve la capacidad de cada persona teniendo un crecimiento y desarrollo. (Robbins y Judge, 2013).



La importancia de cada una de las necesidades va a depender de la persona, su entorno, la organización y en general del ambiente en donde se desarrollan. “En Japón, Grecia y México, donde dominan las características que permiten evitar la incertidumbre, las necesidades de seguridad se ubicarían en la parte superior de la jerarquía.” (Robbins y Judge, 2013, pág. 204), sin embargo dependerá de la persona y sus necesidades y motivaciones. Tal y como lo mencionan Robbins y Judge (2013) en su libro de comportamiento organizacional Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron información para validar la teoría de Maslow donde llegaron a la conclusión de que no existe una jerarquía, y que la necesidad más importante dependerá del individuo.

De manera global y como lo mencionan Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la teoría de la jerarquía de las necesidades que estableció Maslow, hace hincapié a que cuando se satisfacen ciertas necesidades, la motivación deja de ser un aspecto importante. Es decir, no todas las necesidades se satisfacen, pero cuando una de ellas alcanza un nivel de satisfacción deja de ser un motivante para la persona. Tal y como lo escribieron Robbins y Judge (2013) “Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden.” (pág. 203)

### **3.5.1 Teoría de las expectativas vs teoría de la autodeterminación**

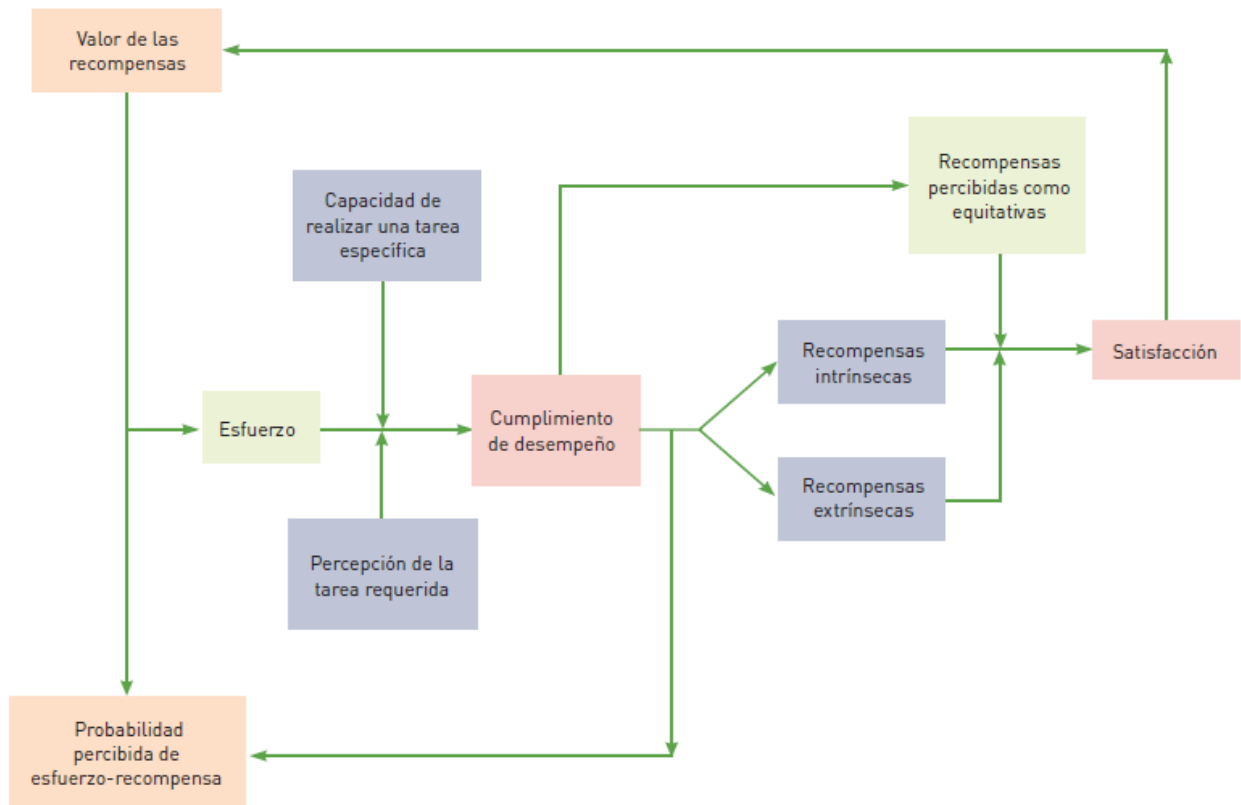
Constantemente las organizaciones deben de buscar motivar a sus colaboradores para poder generar una relación que beneficie a ambas partes. Victor Vroom, profesor de Yale, presentó una teoría llamada la teoría de las expectativas, la cual para Robbins y Judge (2013) es la más aceptada en el tema de la motivación, donde la teoría establece: “... que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de las expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo.” (Robbins y Judge, 2013, pág. 224).

Para Chiavenato (2009) esta teoría parte de los supuestos de que las necesidades humanas se pueden satisfacer entendiendo y observando los comportamientos de las personas. Para Vroom esta se basa en tres conceptos:

- La valencia: Es el peso o importancia que se le da a una recompensa específica. Donde todas personas tienen preferencias, en el que la valencia positiva determina el deseo de alcanzar y obtener un resultado final donde por otro lado la valencia negativa es el deseo de evitar un resultado en específico.
- La expectativa: Es donde se cree que el esfuerzo llevará al desempeño anhelado, donde los objetivos pueden ser intermedios y graduales.
- La instrumentalidad: En donde el desempeño está relacionado con la recompensa deseada, esta se presenta en valores que van de +1.0 a -1.0 en donde existe una relación entre la productividad y recompensa económica. (Chiavenato, 2009)

En 1985 surge una teoría llamada la teoría de la autodeterminación, la cual plantea que las personas prefieren tener el sentimiento de control sobre sus acciones, ya que la motivación se verá reducida si la persona siente que la tarea que antes disfrutaba se ha convertido en una obligación. (Robbins, 2004). Por otro lado Koontz, Wihrich y Cannice (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) hacen mención al modelo de la motivación de Porter y Lawler, en donde "...se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro y autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus)." (2012, pág. 397). Cómo lo muestra la Figura 3.7:

**Figura 3.7 Modelo de la motivación de Porter y Lawler**



Fuente: Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, pág. 396

Donde se considera que el desempeño que se realiza trae consigo recompensas intrínsecas y las extrínsecas y junto con estas necesidades se puede alcanzar la satisfacción. (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012)

### 3.5.2 Compromiso Organizacional

El compromiso que mayor interés tiene en el tema de la retención, es aquel que tiene el colaborador con la organización, donde “En el compromiso organizacional un colaborador se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella.” (Robbins y Judge, 2013, pág. 75). Chiavenato (2009) considera que los trabajadores comprometidos se convierten en agentes emprendedores, asociados y principales proveedores de la organización, en otras palabras se convierte en un compañero de negocio.

Robbins y Judge (2013) consideran que “En el compromiso organizacional un colaborador se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella.” (pág. 75). La importancia que tiene este tema para las personas es muy alta, para Griffin y Moorhead (2010) las personas tienen varias razones para preocuparse del cómo y por qué funcionan las organizaciones, esto porque las organizaciones influyen en ellas.

El personal dentro de todas las organizaciones, es aquella variable que todas ellas tienen en común, como lo sugiere Alles (2012) “Los problemas derivados de las diferentes conductas humanas se encuentran en todas partes donde los individuos se desempeñan.” (pág. 19). Y como la autora lo define, el comportamiento organizacional tiene bases en todo lo relacionado por las personas en el ámbito organizacional que va desde las personas hasta los grupos. (Alles, 2012).

El comportamiento organizacional es un tema muy amplio y complejo, tal y como lo menciona Chiavenato (2009) para comprenderlo se tiene que observar de todos los ángulos, tal como lo muestra la Figura 3.8:

**Figura 3.8 El comportamiento organizacional como un iceberg**



Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 7

Aquí es donde se puede retomar lo que se comentó en el punto 3.1 de acuerdo al Círculo de Oro de Simon Sinek, cuando se satisface las tres preguntas (¿Qué? ¿Cómo? y la más importante ¿Por qué?) las personas que se integran a la organización pueden adquirir un compromiso organizacional. Es ahí cuando la organización debe atraer el talento de aquellos que entiendan y se identifiquen con las tres respuestas.

Tal y como Robbins lo describe en el siguiente caso: “En Veterinary Cancer Group de Tustin, California, los colaboradores están comprometidos con su compañía porque se identifican con su organización y con sus metas, y quieren seguir formando parte del pequeño negocio. Los colaboradores comparten la meta de la clínica contra el cáncer de mejorar la calidad de vida de sus pacientes, y de dar apoyo a sus familias. La veterinaria Mona Rosenber, fundadora de la compañía, logró crear un ambiente laboral positivo en la clínica al contratar a gente amable y compasiva, y al valorar el trabajo de cada colaborador, lo cual da como resultado una actitud favorable hacia el compromiso organizacional.” (Robbins, 2004, pág. 75).

### 3.5.3 Satisfacción en el trabajo

Otro de los temas que se tocan dentro de las organizaciones es la satisfacción de los colaboradores, la importancia de éste tema debido a los diversos impactos que tiene el colaborador en la organización. Así como lo declara Robbins “El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los colaboradores.”. (Robbins, 2004, pág. 79).

Algunos autores definen la satisfacción en el trabajo como la actitud que tiene la persona hacia su trabajo de manera general, donde su estado emocional es el resultado de hacer la comparación entre los resultados deseados o anhelados contra los que obtuvieron. (Gil-Monte, 2014). Hablando de manera general se podría definir como la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo, que podría permitir a los directivos o líderes entender a través de los colaboradores que efectos producen las políticas, normas, procedimientos y/o cambios generales dentro de la organización.

El psicólogo Frederick Herzberg es reconocido por su teoría de los factores, la cual explica el comportamiento de las personas dentro del trabajo, en 1968 Herzberg resume su teoría como: “Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”. (Paolomo, 2010, pág. 107)

### 3.5.4 Psicología del mexicano en el trabajo

Existen diversos autores que tocan el tema de la psicología del mexicano en el ámbito laboral. Por ejemplo, Alejandra Apiquián coordinadora en psicología organizacional de la Universidad Anáhuac establece que existen seis características que predominan dentro de la psicología del trabajo mexicano, las cuales una organización debe de tomar en cuenta. Las características, que predominan en los colaboradores mexicanos, son las siguientes:

1. Dependencia: Prefieren que les digan qué hacer en lugar de asumir riesgos, ya sea por temor o inseguridad a equivocarse, y esto no solamente es por los colaboradores si no los superiores que necesitan tener la sensación de dependencia y detienen la innovación y creatividad.
2. Respeto al orden jerárquico: Se caracterizan por tener un respeto ante la estructura organizacional, donde se sigue pensando que las ideas deben de provenir de las cabezas, sin embargo esto detiene la productividad dentro del entorno laboral.
3. Individualismo: Falta una cultura del trabajo en equipo, donde existe una relación laboral pero no existe la colaboración en conjunto. Esta cultura de acuerdo a los expertos, proviene de las familias.
4. Mala comunicación: Se dice que el 60% de los problemas dentro de una organización son debido a la falta de una comunicación, donde la mayoría de los

problemas de la comunicación sucede desde los directivos, sin embargo es esencial para el cumplimiento de los objetivos.

5. La percepción del tiempo: Los mexicanos se caracterizan por su impuntualidad y su despreocupación ante las tareas que se deben de realizar inmediatamente.
6. Falta de perspectivas profesionales: La falta de crecimiento personal, la cuál se ve truncada por la falta de visión a futuro o un plan de carrera, que a largo plazo crea una inconformidad laboral. (Gutiérrez, 2014)

### 3.6 Los grupos

Robbins y Judge (2013) definen los grupos como dos o más individuos que interactúan para lograr objetivos específicos, siendo los grupo de suma importancia incluso para teorías dentro del comportamiento organizacional. “La tendencia de sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la teoría de la identidad social.” (Robbins y Judge, 2013, pág. 274). Así mismo es importante darle un peso a los grupos dentro de la administración de la organización: “Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pág. 4).

Es decir, ya se vio que el comportamiento organizacional el cual está conformado por las personas y la organización son de suma importancia, donde se debe de desglosar aspectos como la organización, administración, los individuos y sus comportamientos. Los grupos dentro las organizaciones tambien son un impacto a considerar para la retención, como lo consideran autores como Robbins y Judge (2013) los grupos afines son aquellos que contribuyen al éxito dentro de las organizaciones o así como lo mencionó David McClelland “..., no basta con tener especialmente desarrollado uno solo de los grupos, sino que es necesaria una especial fortaleza en todos ellos.” (Jérico, 2008, pág. 86).

### 3.7 Indicadores de Recursos Humanos

En su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias” Alles (2008) define un indicador como “...parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación” (pág. 38). De acuerdo a la autora su objetivo es habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio que permita así mismo realizar una mejor toma de decisiones.

La manera de calcular los indicadores dependerá de las organizaciones, por ejemplo para Izquierdo, de Armas, y Santana (2008) consideran que los indicadores en las organizaciones están asociados a tres variables: costos, tiempo y calidad y se califican en indicadores de negocios e indicadores relacionados a los procesos.

Para el control de la gestión de los Recursos Humanos, la FUNDIPE (2007) enlista los siguientes indicadores:

- Indicadores de planeación: por ejemplo plantilla actual con relación a la necesaria para la organización, porcentaje de colaboradores que cuentan con algún suceso, promociones dentro de la organización, tiempo promedio de los procesos de selección y reclutamiento, etc.
- Indicadores de formación y desarrollo: gasto promedio para la formación de los colaboradores, gastos para la capacitación y desarrollo, etc.
- Indicadores de compensación y beneficios: gasto en compensación y reconocimiento, etc.

Por otro lado, de acuerdo a Izquierdo, de Armas y Santana (2008) aparte de incluir los indicadores antes mencionados; consideran que para poder evaluar el desempeño de los procesos de Recursos Humanos existen los siguientes indicadores:



- Efectividad: En general este indicador se utiliza para validar que el resultado del proceso cumple con los requerimientos de los clientes, en el cual se evalúa el proceso y se busca una mejora continua.
- Eficiencia: Representa el beneficio para el responsable del proceso en donde se busca que haya una relación entre costo/beneficio y se pueda medir el tiempo de los ciclos.
- Adaptabilidad: Mide la flexibilidad del proceso para poder satisfacer las necesidades del presente y lo que en el futuro se requiera.

Wayne (2006) establece que la propuesta de valor de Recursos Humanos globalmente, desde sus prácticas hasta sus colaboradores es producir resultados positivos para todos los involucrados en la organización; desde los accionistas hasta los colaboradores de otros departamentos y es ahí cuando el valor se convierte en uno de los indicadores de mayor importancia dentro del departamento. Así como también Mateos (2010) hace referencia a lo que dice Dave Ulrich, donde el gran reto de Recursos Humanos es crear valor, pero para eso hay que ver las necesidades del negocio.

Una vez que se hayan definido los objetivos y las estrategias generales de la organización, el departamento de Recursos Humanos deberá de ubicar las necesidades que serán requeridas y a partir de ahí definir sus funciones y procesos que permitan asegurar el cumplimiento de las estrategias departamentales y de la organización. Así que se podría decir que las estrategias globales se vuelven del departamento, tal y como lo considera Alles (2008), y es ahí donde los indicadores sirven para poder medir el desempeño del área.

Con esta medición, la estrategia que tenga Recursos Humanos agrega valor a la organización ya que con ella se define la visión, misión y las funciones, para posteriormente hacer diagnósticos y mejora que pudieran existir en las funciones dentro del departamento para aportar a los diversos servicios que otorga, y a corto plazo poder crear procesos que aseguren que las estrategias se cumplan (Alles, 2008).

La rotación es otro indicador que impacta a las empresas Joh Challenger, Presidente y Consejero Delegado de Challenger, Gray & Christmas dice “Si consideramos la pérdida de

productividad y los costes de reemplazo, la pérdida de un solo colaborador puede ocasionarle a la compañía unas pérdidas evaluables entre los 50,000 y los 100,000 dólares.” (Jérico, 2008, pág. 147).

Así mismo Leif Edvinsson, Director de Capital Intelectual de Skandia dice: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos - los resultados financieros – e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo.”. (Fuster de Carull recuperado el 15 de Enero de 2014).

Los indicadores son índices específicos que permiten la medición de resultados de la gestión de la organización donde puede ser en conjunto o de un área en particular, tomando en cuenta que dichos indicadores deben permitir a la organización el comparativo con años anteriores. De acuerdo a Alles (2012) y enfocándose en Recursos Humanos los indicadores que permiten gestionar de manera más eficiente el área de Recursos Humanos son aquellos que permiten medir el resultado del departamento.

Dentro de la organización existen diferentes indicadores que permiten el análisis mensual, trimestral y anual de la gestión de los recursos humanos. A continuación se mencionarán los principalmente utilizados dentro de la financiera así como el análisis de cada uno de ellos, esto permitirá al lector comprender más la situación por la que está atravesando la organización con respecto a la gestión de sus recursos humanos:

- Índice de Rotación: De acuerdo a Caldas, Lacalle, y Carrión (2012) este índice mide el flujo de trabajadores que existe entre la organización y el exterior, en otras palabras es el número de personas que entran y salen de la organización en un tiempo determinado. Existen diferentes formas de calcularlo sin embargo dentro de la Financiera se calcula de la siguiente manera:

$$Rotación\ Trimestral = \frac{\sum_{i=2}^4 Bajas}{\frac{\sum_{i=1}^3 Trabajadores}{3}}$$

El numerador son las bajas de los últimos tres meses tomando en cuenta todas aquellas que son por renuncia o por la terminación laboral con la Financiera. El denominador es el promedio de trabajadores considerando tres meses atrás.

Dentro de la financiera se manejan dos principales índices de rotación el trimestral y el anual, donde se calcula ya sea para población total o por posición para ver cuáles son aquellas que rotan más.

Es importante mencionar que este indicador no toma en cuenta información sobre las características de la población o la razón de la separación como por ejemplo la antigüedad, el sexo, la edad, la razón de la renuncia o terminación, el jefe directo u otras variables que pudieran ayudar a entender mejor el índice.

- Índice de estabilidad: La estabilidad dentro de la organización es aquel que mide la capacidad interna de retener al personal dentro de cada posición o departamento. Como lo dice Trejo en su artículo (2011, pág. 79) "...confianza del trabajador de permanecer en el empleo." y al igual que otros indicadores los cálculos dependerá de la organización. Dentro de la financiera el índice se calcula como:

$$Estabilidad = \frac{X}{Y}$$

Dónde:

$X$  = De los colaboradores al cierre del mes, el número de personas que estaban dentro del mismo puesto o departamento un año atrás.

$Y$  = Número total de personas hace un año que laboraban en el puesto o en el departamento.

La estabilidad es mensual y permite a la organización ver si existe algún problema ya sea con una posición o departamento en específico y poder buscar que variables influyen en la decisión de los trabajadores de moverse dentro de la organización, sin embargo una estabilidad baja no necesariamente es algo negativo puede ser provocado por promociones y significa una buena capacitación y preparación de los colaboradores.

- Índice de retención: El lector podría confundir la rotación con la retención, ya que la retención es el índice que mide la capacidad de retener al colaborador sin importar que éste haya tomado la decisión de moverse de puesto o de departamento. Dentro de la financiera este índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Retención} = \frac{Z}{W}$$

Dónde:

$Z$  = De lo colaboradores al cierre del mes, el número de personas que estaban dentro de la organización un año atrás

$W$  = Número total de personas hace un año

Vázquez Mireles et al. (2014) explican que “La rotación y la retención van de la mano mientras que la rotación está en función del proceso de reclutamiento, selección y la retención está en función de la capacidad de los gerentes para crear los incentivos y un trabajo desafiante que los motive y arrige en su centro de trabajo.” (pág. 1780).

Aun cuando la forma de calcular los diversos indicadores son diferentes, para cada autor y organización, el objetivo de ellos es el mismo: “Habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, proporcionando la toma de mejores decisiones cada día”. (Alles , 2008, pág. 38). Estos permitirán a la organización identificar áreas de oportunidad así como de fortaleza, para poder convertirse en una organización más eficiente, tomando en cuenta los resultados de los indicadores.

En el siguiente capítulo se describirá la metodología que se utilizó dentro del trabajo, donde se enfocará en aquellos colaboradores que han permanecido dentro de la organización durante un periodo determinado, y así poder analizar que variables tienen un impacto en la retención, buscando una correlación entre dichas variables para a largo plazo poder replicar los hallazgos e incrementar la retención, disminuyendo por ende la rotación.

Es importante recalcar que se han tocado temas que se espera sirvan como base para comenzar el estudio de la organización y la retención dentro de ella, en donde el lector pueda comprender la complejidad de los temas que giran alrededor de la administración del personal va desde el comportamiento organizacional, individual y grupal.

# Capítulo 4: Metodología

---

Para poder lograr el objetivo establecido se ha llevado al lector a través de la organización bajo estudio, proporcionándole un acercamiento a la complejidad de la Financiera en la que se basa la metodología que se presenta en este capítulo. Así mismo, se ha denotado la importancia de las teorías y aportaciones de escritores especializados en recursos humanos, el comportamiento organizacional, incluso se abordaron temas sobre los individuos y sus necesidades fuera y dentro de una organización. En el presente capítulo se busca, junto con la información que se ha presentado, describir la metodología que se utilizará para el estudio del caso, con lo cual se confía se alcanzará el objetivo general.

## 4.1 Estudio de caso

El estudio de caso es una metodología de investigación la cual de acuerdo a Yin (2010, citado en Castro) sirve para estudiar un fenómeno dentro de un contexto en específico, así mismo Castro (2010) enfatiza que el objetivo de este tipo de investigación es ampliar y generalizar las teorías sin hacer una generalización estadística. En el presente trabajo lo que se busca es analizar los factores que tienen un impacto en la retención de la Financiera, de acuerdo al estudio de caso y mediante el análisis e interpretación de encuestas y entrevistas realizadas.

Es importante denotar lo que menciona Castro (2010) “Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales.” (pág. 32).

De acuerdo a Simons (2011) la principal finalidad que tiene la investigación con el estudio del caso es buscar la particularidad y diversidad del caso, que va de lo singular a lo particular donde el caso se enfoca en un sujeto en específico (persona, institución,

programa, etc.). He aquí la importancia del estudio de casos, ya que de acuerdo a autores como Castro (2010) este tipo de estudio se ha convertido en una metodología de investigación de importancia para la administración de empresas.

Para Simons (2011) el estudio de casos "...se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado..." (pág. 42). Con esta definición el lector se puede dar una idea más clara de lo que se busca con el presente trabajo, dónde el análisis del contexto de la Financiera, las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas servirán para determinar los factores que se consideran tienen un impacto en la permanencia y por ende en la retención del personal.

## 4.2 Análisis de datos históricos

Para efectos de este trabajo se ha decidido dividir la metodología en dos partes. La primer parte estará conformada por el análisis de las bases de datos con las que cuenta la Financiera con respecto a las bajas de personal que han ocurrido en los últimos años, para con ellas poder analizar y determinar las posibles causas que tienen los empleados, dentro de la organización bajo estudio, para terminar la relación laboral. Posteriormente con esta información se presentará la segunda parte la cual se enfocará en el tema de investigación de este trabajo, el cual estará enfocado en determinar las variables que tienen impacto en la retención del personal.

A continuación se presentaran las dos etapas y los procesos que se resultan de cada una de ellas, las cuales conformarán la metodología para esta investigación:

### 4.2.1 Características biográficas de las bajas de personal

La primera etapa estará conformada por un análisis, donde la información que se busca obtener va a provenir de las bases de datos que tiene la organización con respecto a las bajas de los empleados, tomando datos desde el 2011 hasta el 2014. Esto

basándose en las características biográficas, las cuales describen Robbins y Judge (2013) como aquellas características de las cuales difieren los trabajadores como la edad, el género, raza, discapacidades y la antigüedad en el empleo, entre otras.

Con los años, la Financiera ha modificado su forma de reportar la información, agregando entradas de información que ayudan a entender más el negocio. Para las bases de bajas, la información como edad, raza, discapacidad, escolaridad entre otras no han formado parte de aquellas variables que se proporcionan en las bases de datos. Sin embargo las que a continuación se mencionan, ayudarán a proporcionar un lineamiento para entender las características de la población que ha terminado su relación con la Organización.

Como ya se había comentado anteriormente, la mayor población se encuentra en las posiciones de campo y dado que gran parte de ésta población está conformada por hombres, es lógico que el mayor porcentaje de bajas es del sexo masculino haciendo que esta variable del sexo solamente funge como dato informativo.

Los niveles jerárquicos dentro de la Financiera se otorgan de acuerdo a la posición, las habilidades y conocimientos requeridos para el desarrollo de las funciones (en el Anexo 2 se puede ver los grados que se les atribuyen a las posiciones dentro de la organización). Como se comentó en el Capítulo 2, dentro de la Organización las posiciones se evalúan de acuerdo a la metodología de evaluación de puestos de Hay Group<sup>2</sup>, en donde se realiza un proceso de valuación y clasificación de los puestos de acuerdo a las capacidades y aptitudes que requiere el puesto dentro de la organización, tomando en cuenta el perfil del puesto de acuerdo al trabajo que se requiere desarrollar.

Las siguientes tablas contienen información que de manera general nos sirven para concluir lo siguiente:

- Como se puede ver en la Tabla 4.1 de los últimos cuatro años el porcentaje más alto de bajas que han existido han sido del sexo masculino.
- La Tabla 4.2 muestra que las bajas registradas principalmente se ubican entre los 28 y 37 años.

---

<sup>2</sup> HAY Group es una consultora que desarrollo una metodología para la evaluación de puestos de acuerdo a las competencias que se requiere la posición.



- El mayor grado es para aquellas posiciones que están en los más altos niveles jerárquicos, y por otro lado aquellos que tienen los menores grados son los de menor jerarquía, dentro de la Tabla 4.3 se muestra como el nivel jerárquico 14 es donde se ubican el mayor número de bajas, es en este nivel dónde se ubica la mayor población de la organización que son el personal de campo.
- Tal como se puede ver en la Tabla 4.4 dentro del departamento de Operaciones se ubica el 55.49% de bajas.

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Hombre	72.42%
Mujer	27.58%

**Tabla 4.1 Sexo**

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

**Tabla 4.2 Edad**

<b>Años</b>	<b>%</b>
63 - 68	0.00%
58 - 62	0.11%
53 - 57	0.61%
48 - 52	2.42%
43 - 47	6.21%
38 - 42	13.94%
33 - 37	25.74%
28 - 32	35.67%
23 - 27	14.30%
18 - 22	1.01%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

**Tabla 4.3 Nivel jerárquico**

<b>Nivel jerárquico</b>	<b>%</b>
22	0.00%
21	0.07%
20	0.04%
19	0.22%
18	0.40%
17	1.05%
16	1.16%
15	6.10%
14	50.76%
13	7.58%
12	1.55%
11	1.26%
10	18.63%
9	7.73%
8	3.47%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

**Tabla 4.4 Distribución porcentual dependiendo del área y departamento**

ÁREA	DEPARTAMENTO	%
Apoyo	Administración de Proyectos	0.04%
	Apoyo y Desarrollo a Operaciones	0.04%
	Aprendizaje y Desarrollo	0.90%
	Asuntos Corporativos y Comunicación	1.37%
	Auditoría Interna	0.11%
	Compras	0.29%
	Credito y Riesgo	0.14%
	Desarrollo de Operaciones	0.18%
	Desarrollo de Producto	0.00%
	Finanzas	1.19%
	Higiene y Seguridad Personal	0.14%
	Inteligencia de Negocios	0.25%
	Legal	0.90%
	Mercadotecnia	0.32%
	Recursos Humanos	1.41%
	Sistemas	0.25%
	Soporte a Agentes	0.22%
Campo	Administración	9.28%
	Operaciones	55.49%
	Seguridad	3.47%
	Servicio al Cliente	18.48%
Ventas/Cobranza	Call Center	3.57%
	Recuperación de Cartera	1.95%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

Tomando en cuenta que la Financiera cuenta con alrededor de 46 diferentes causas de baja, para efectos de este trabajo se han englobado de acuerdo a la similitud o relación entre ellas, tal como se muestra en el Anexo 3. Las siguientes Tablas muestran el porcentaje y las causas de bajas para cada uno de los grados dentro de la organización:

**Tabla 4.5 Porcentaje y causas de bajas de acuerdo a nivel jerárquico**

Nivel jerárquico	%	Renuncia		Renuncia										Terminación	
		Renuncia	Terminación	Razones económicas	Estilo de liderazgo	Razones personales	Mejor oferta de trabajo	Abandono de trabajo	No le gustó el trabajo	Carga/Horario/Presión de Trabajo	Falta de desarrollo	Inconformidad con las prestaciones	Ambiente de trabajo	Rompimiento de políticas	Bajo desempeño
22	0.00%	0.0%	0.0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
21	0.07%	100%	0.0%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
20	0.04%	0.0%	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
19	0.22%	33.3%	66.7%	0.00%	0.00%	16.67%	0.00%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	66.67%
18	0.40%	54.5%	45.5%	0.00%	9.09%	27.27%	18.18%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%
17	1.05%	48.3%	51.7%	0.00%	10.34%	13.79%	17.24%	3.45%	0.00%	0.00%	3.45%	0.00%	0.00%	17.24%	34.48%
16	1.16%	37.5%	62.5%	0.00%	9.38%	12.50%	9.38%	0.00%	0.00%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	21.88%	40.63%
15	6.10%	47.3%	52.7%	0.00%	8.88%	11.83%	12.43%	4.73%	0.00%	2.96%	0.59%	0.59%	0.59%	31.95%	20.71%
14	50.76%	60.3%	39.7%	0.00%	8.25%	17.64%	12.30%	6.69%	0.00%	6.40%	0.28%	1.07%	0.64%	29.94%	9.74%
13	7.58%	53.8%	46.2%	0.00%	3.81%	16.67%	20.00%	2.86%	0.00%	2.38%	1.43%	1.90%	0.00%	23.33%	22.86%
12	1.55%	53.5%	46.5%	0.00%	9.30%	27.91%	6.98%	2.33%	0.00%	2.33%	2.33%	0.00%	2.33%	23.26%	23.26%
11	1.26%	62.9%	37.1%	0.00%	11.43%	14.29%	20.00%	5.71%	0.00%	8.57%	0.00%	0.00%	0.00%	25.71%	11.43%
10	18.63%	65.5%	34.5%	0.00%	2.71%	12.40%	14.92%	5.43%	0.00%	9.88%	0.39%	0.97%	0.19%	26.55%	7.95%
9	7.73%	87.4%	12.6%	0.00%	3.27%	39.72%	21.96%	5.14%	0.00%	6.54%	3.27%	0.47%	2.80%	9.35%	3.27%
8	3.47%	86.5%	13.5%	0.00%	3.13%	32.29%	27.08%	15.63%	0.00%	1.04%	0.00%	1.04%	0.00%	6.25%	7.29%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

**Tabla 4.6 Porcentaje y antigüedad de bajas de acuerdo a nivel jerárquico**

Nivel jerárquico	%	Antigüedad											
		0 Años	1 Años	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	6 Años	7 Años	8 Años	9 Años	10 Años	11 Años
22	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
21	0.07%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
20	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
19	0.22%	16.67%	33.33%	16.67%	16.67%	0.00%	0.00%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
18	0.40%	27.27%	45.45%	9.09%	9.09%	9.09%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
17	1.05%	13.79%	17.24%	3.45%	6.90%	6.90%	10.34%	24.14%	0.00%	3.45%	10.34%	0.00%	3.45%
16	1.16%	3.13%	6.25%	9.38%	12.50%	18.75%	9.38%	18.75%	6.25%	6.25%	6.25%	3.13%	0.00%
15	6.10%	5.33%	18.93%	18.34%	14.79%	15.38%	9.47%	7.10%	5.92%	2.96%	1.78%	0.00%	0.00%
14	50.76%	38.12%	35.14%	14.08%	5.97%	4.05%	1.42%	0.71%	0.36%	0.14%	0.00%	0.00%	0.00%
13	7.58%	35.71%	29.05%	11.90%	10.00%	4.76%	1.90%	3.81%	0.95%	0.95%	0.95%	0.00%	0.00%
12	1.55%	6.98%	6.98%	11.63%	23.26%	25.58%	11.63%	2.33%	4.65%	2.33%	4.65%	0.00%	0.00%
11	1.26%	5.71%	28.57%	20.00%	8.57%	14.29%	5.71%	14.29%	2.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
10	18.63%	60.85%	27.13%	6.59%	3.29%	1.16%	0.39%	0.58%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
9	7.73%	29.91%	28.04%	18.22%	8.88%	7.01%	4.21%	1.87%	0.47%	0.47%	0.93%	0.00%	0.00%
8	3.47%	57.29%	37.50%	4.17%	1.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de bajas de 2011-2014

La Tabla 4.5 muestra el porcentaje de bajas de acuerdo a los grados que existen dentro de la Financiera, así mismo se presenta el porcentaje de renuncia o terminación que existieron dentro de esos rubros junto con las causas las cuales fueron agrupadas para un mejor análisis. Como el lector podrá verlo, de acuerdo a la información de la Tabla se encontró la siguiente información:

- Dentro de los tres primeros niveles jerárquicos (22,21 y 20) han existido 3 bajas (las cuales representan el 0.11% del total), donde la razones fueron:
  - Razones personales en donde el Vicepresidente decidió regresar a su país de origen para pasar más tiempo con su familia.
  - Bajo desempeño, dónde el empleado permaneció 4 años dentro de la Financiera.
  - Director que por razones personales decide regresar a su país de origen.
- Para el nivel jerárquico 19 la terminación ocupa el 66.67% de las bajas de dicho nivel causado por un bajo desempeño, dónde se podría prender un foco rojo para esas posiciones es decir por un problema de reclutamiento y/o desarrollo o capacitación por parte de Recursos Humanos. Así mismo para el nivel jerárquico 18 la terminación representa un 45.45% el cual se podría considerar alto dentro de una organización.
- El 50.76%% de las bajas se encuentra en el nivel jerárquico 14 (en el Anexo 2 se pueden ver las posiciones que conforman este nivel), dónde el mayor porcentaje se sesga a la renuncia por parte del empleado.
- El segundo nivel jerárquico que tuvo mayor rotación fue el décimo, dónde se puede ver como la mejor oferta de trabajo fue la primera causa de baja, el 65.50% de las causas dentro de ese nivel fueron por renuncia.
- Las razones personales son las más utilizadas cuando se trata de renuncia, en el Anexo 3 se podrán ver qué razones se englobaron dentro de esta causa. Estas van desde motivos personales, razones personales, continuidad de estudios, entre otras, y es por esta razón que se puede observar un mayor porcentaje de bajas dentro de esta causa.
- Dentro de los últimos cuatro niveles jerárquicos existe un conglomerado de bajas que se centra en razones personales y mejor oferta de trabajo. El que esta razón

exista en mayor medida dentro de estos niveles jerárquicos es en parte porque existe una mayor posibilidad de moverte a otra organización por una mejor oferta de trabajo, ya sea un incremento del sueldo y/o mejores prestaciones y/o una mejor posición jerárquica.

La Tabla 4.6 muestra los porcentajes de bajas de acuerdo al grado así como también los porcentajes de bajas de acuerdo a la antigüedad que tenía la persona cuando terminó su relación laboral con la Organización. Como el lector podrá verlo, de acuerdo a la información dentro de la tabla se encontró la siguiente información:

- Dentro del nivel jerárquico 14 que tiene el mayor número de bajas (nivel de un especialista), representado con un 50.76%, la mayoría de los empleados (72.72%) no permanecen dentro de la Organización por más de 1 año.
- Las bajas dentro del más bajo nivel jerárquico sucedieron antes de los dos años de antigüedad.
- Dentro del nivel jerárquico 19 (nivel de un Subdirector), las bajas han sucedido antes de los 4 años de antigüedad, sin embargo y como se mencionó en los puntos anteriores el 66% de los empleados causaron baja por bajo desempeño. Es aquí donde la Financiera debe de indagar en estos casos, ya que durar más de un año para posteriormente causar una terminación por bajo desempeño podría ser síntoma de un problema.
- El 72.72% de las bajas dentro del nivel jerárquico 18 (nivel de un Gerente Senior), suceden antes de los dos años de antigüedad, donde el 27.27% de las bajas dentro de ese nivel son causadas por razones personales. De los cuales el 54.55% fueron renuncia por estilo de liderazgo, razones personales y mejor oferta de trabajo y el 45.45% fue una terminación laboral por bajo desempeño.
- El 31% de las bajas para el nivel jerárquico 17 (nivel de un Gerente) sucede antes de los 2 años, sin embargo el 24.24% sucede en el sexto año. Al igual que en el nivel jerárquico 19 (nivel de un Subdirector) un alto porcentaje (51.72%) de las bajas son por terminación laboral, siendo así otro foco rojo para la Financiera.
- Para el nivel jerárquico 12 (nivel de un Analista) el 48.84% de las bajas suceden entre el tercer y quinto año donde el 54.49% son renuncia.

Es importante mencionar que las causas de baja tienen un margen de error, por las siguientes razones:

- Existe un margen de error causado por el ser humano, al ser los especialistas de Recursos Humanos los que llenan esta información en el sistema.
- Al existir una renuncia se realiza una entrevista de salida en donde el especialista tiene una plática con el ex empleado para conocer las razones de la terminación laboral. Por esta razón y dado que solamente se utiliza una razón de baja para las bases de datos, ésta dependerá del juicio del especialista al decidir la principal causa de baja que se plasmara.
- Cuando existe una baja del personal existe el beneficio de la duda si se está utilizando la verdadera razón por la terminación laboral, ya sea que el empleado no es honesto al momento de realizar la entrevista de la salida o la organización no plasma la razón correcta al tratarse de una terminación laboral (situación que ha sucedido).

#### 4.3 Determinación de la población

Dado que el objetivo del trabajo se enfoca en la retención del personal dentro de la Financiera, la determinación de la población es de suma importancia para poder señalar qué variables se podrían considerar como aquellas que tienen un impacto positivo o negativo dentro de los colaboradores. Como lo menciona Bernal (2006) “En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio.” (pág. 164).

Para Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006) la población se refiere a “... el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar.” (pág. 55). La metodología para determinar la población que se estará estudiando, para el objetivo de este trabajo, estará definida por aquellas personas que tengan más de nueve años dentro de la Financiera, tomando en cuenta solamente su antigüedad sin considerar otras características biográficas.



Tomando en cuenta la base de personal a finales de Enero del 2015, se obtuvo una población de 111 personas con una antigüedad mayor a nueve años. Con las siguientes características biográficas:

**Tabla 4.7 Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Hombre	52.25%
Mujer	47.75%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

**Tabla 4.8 Edad**

<b>Años</b>	<b>%</b>
63 - 68	0.00%
58 - 62	0.90%
53 - 57	0.90%
48 - 52	4.50%
43 - 47	8.11%
38 - 42	37.84%
33 - 37	44.14%
28 - 32	3.60%
23 - 27	0.00%
18 - 22	0.00%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

**Tabla 4.9 Grado**

<b>Nivel jerárquico</b>	<b>%</b>
22	0.00%
21	0.90%
20	0.90%
19	2.70%
18	6.31%
17	11.71%
16	12.61%
15	13.51%
14	19.82%
13	9.01%
12	8.11%
11	1.80%
10	4.50%
9	8.11%
8	0.00%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Si se observan las características biográficas de las bajas que sucedieron en los últimos cuatro años (Tablas 4.1, 4.2 y 4.3) así como de la población que tiene más de nueve años de antigüedad (Tablas 4.7, 4.8 y 4.9) se puede observar lo siguientes:

- El mayor porcentaje para ambas población es del sexo masculino.
- Para la población de 111 personas el mayor porcentaje se encuentra dentro de los 33 a los 37 años, seguido por un 37.84% de la población de entre 38 y 42 años. Dentro de la población de bajas el mayor porcentaje es del grupo de 28 a 32 años con un 35.67%, seguido por aquellos de 33 a 37 años con un 26.74%.
- Para ambos casos el mayor porcentaje esta concentrado en el nivel jerárquico 14 (nivel de un Coordinador). En la Tabla 4.3 se puede ver como el 90.97% de la población se encuentra dentro del nivel jerárquico 8 al 14 (nivel de un ejecutivo telefónico de medio tiempo al de un Coordinador), y para la población con mayor antigüedad se representa solo con 51.35%.

Así mismo la Tabla 4.8 muestra la distribución de las 111 personas dentro de las diferentes áreas dentro de la Organización, en dónde al igual que en las bajas que se presentaron durante los últimos cuatro años se concentran en el área de campo específicamente en el departamento de Operaciones como se puede ver en la Tabla 4.10.

**Tabla 4.10 Distribución porcentual dependiendo del área y departamento**

ÁREA	DEPARTAMENTO	%
Apoyo	Administración de Proyectos	0.00%
	Apoyo y Desarrollo a Ops	0.90%
	Aprendizaje y Desarrollo	8.11%
	Asuntos Corporativos y Comunicación	0.00%
	Auditoría Interna	0.90%
	Compras	2.70%
	Credito y Riesgo	0.90%
	Desarrollo de Operaciones	0.90%
	Desarrollo de Producto	0.00%
	Finanzas	4.50%
	Higiene y Seguridad Personal	0.00%
	Inteligencia de Negocios	0.00%
	Legal	1.80%
	Mercadotecnia	1.80%
	Recursos Humanos	3.60%
	Sistemas	2.70%
	Soporte a Agentes	0.90%
Campo	Administración	0.00%
	Operaciones	28.83%
	Seguridad	12.61%
	Servicio al Cliente	3.60%
Ventas/Cobranza	Call Center	0.00%
	Recuperacion de Cartera	0.90%

Fuente: Elaboración propia apoyada en base de personal a enero 2015

Sin embargo las áreas de Administración de Proyectos y Desarrollo de Productos fueron creadas a finales del 201. Otro aspecto importante es que alrededor del 65% de la población con dicha antigüedad se encuentran en las áreas de campo.

Al comienzo de la investigación se esperaba contar con por lo menos el 80% de participación de los encuestados, tomando en cuenta que la información se mandó a través del correo institucional y se dio un lapso de dos semanas para contestar. Dado que no se obtuvo la respuesta esperada, el número que se logró fue el que establece Benassini (2009) para la estimación del tamaño de la muestra tomando en cuenta un 95% de confianza, donde la siguiente es la fórmula que se aplicó:

$$n = \frac{4pqN}{s^2(N - 1) + 4pq}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$s$  = error permitido

$p$  = probabilidad de que ocurra el evento

$q$  = probabilidad de que no ocurra el evento

$N$  = tamaño de la población

Para el estudio de caso el tamaño de la población son los 111 empleados que tienen más de 9 años de antigüedad, dado que no se conoce la situación, se proporcionaron los valores máximos de probabilidad ( $p=0.5$  y  $q=0.5$ ). Así mismo de acuerdo a Benassini (2009) por lo general se aplica el 10% de error, ya que de establecer un porcentaje mayor corre riesgo la validez de la información. Junto con esta información, para obtener el tamaño de la muestra que servirá para obtener resultados la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 111}{0.1^2(111 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5} = 52.85$$

Es decir para tener una confianza del 95% con un margen de error del 10%, se obtuvo que la muestra debe de ser de 53 personas, aún cuando al principio se esperaba que se tuviera un porcentaje de respuesta mayor al 80%. Sin embargo se le proporcionó a los encuestados dos semanas para contestar, donde constantemente se les mandó un recordatorio, por lo que se decidió cerrar la encuesta al llegar al número de la muestra.

#### 4.4 Instrumentos de investigación

Para poder entender la situación que tiene una organización internamente, es importante escuchar y entender el punto de vista de los empleados. Por esta razón los

instrumentos que se decidieron utilizar para la investigación que servirá como soporte para el estudio de casos son los siguientes:

#### 4.4.1 La encuesta

Para Alvira (2011) “La encuesta es sin duda la metodología de investigación más utilizada en Ciencias Sociales y en el funcionamiento habitual de los gobiernos, los cuales se apoyan en la información recogida en las encuestas para realizar las estadísticas” (pág. Prologo). Autores como Livio (2006) determinan que “La encuesta es un método de investigación importante. Esta importancia no deriva precisamente del hecho de que sea utilizada en tantos estudios de marketing (comercial y político) sino de sus potenciales contribuciones al desarrollo del conocimiento propio de distintas ciencias sociales como la psicología social, la sociología, la demografía, las ciencias económicas, las ciencias políticas, etc.” (pág. 13).

De manera general y como la define Abascal y Grande (2005) la encuesta podría considerarse como una técnica primaria de obtención de información con respecto a un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, la cual garantiza que la información que proporcione una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos en donde los resultados pueden traer consigo errores y confianzas dentro de la población.

La encuesta utilizada en el presente trabajo se diseñó, con la finalidad de poder determinar los factores que tienen impacto dentro de la población con mayor antigüedad dentro de la Financiera, en el Anexo 4 el lector podrá ver el formato y las preguntas que se realizaron para las encuestas. La Tabla 4.10 muestra los ítems así como la variable a la cual pertenece cada uno de ellos:

**Tabla 4.10 Preguntas de la encuesta**

<b>Satisfacción en el trabajo</b>
Me siento orgulloso(a) de pertenecer a la organización
Me apoyaron durante mis primeros días dentro de la organización
Me considero valorado(a) por el puesto de trabajo que ocupo
La misión de la organización hace sentir que mi trabajo es importante
<b>Autorrealización</b>
Me encuentro satisfecho(a) con mi trayectoria dentro de la organización
Tengo suficiente libertad en el puesto que desempeño
En el último año, he tenido oportunidad de crecer profesionalmente en el trabajo
Considero que mi puesto va de acuerdo a la experiencia que tengo
<b>Ambiente Laboral</b>
Dentro de la organización, los aspectos de seguridad son una prioridad
Tengo el equipo y material necesario para hacer bien mi trabajo
Dentro de la organización, cuando trabajo con mis compañeros lo hago en equipo
Considero que la organización se preocupa por mi higiene y seguridad
<b>Prestaciones y Beneficios</b>
En caso de que se me ofreciera un trabajo con el mismo sueldo y condiciones, dejaría la organización
Considero que existe igualdad en cuanto a la remuneración entre personas con las mismas responsabilidades
Las responsabilidades que tengo dentro de la organización van de acuerdo a lo que percibo
Los beneficios que otorga la organización me han ayudado a tener una mejor estabilidad económica
<b>Planes de carrera</b>
Existen posibilidades reales de moverse a otro puesto dentro de la organización
Creo que dentro de la organización existe la posibilidad de una promoción (ascenso) por un buen rendimiento laboral
Considero que la organización proporciona las herramientas adecuadas para que tenga un desarrollo profesional dentro de ella
Existen líderes dentro de la organización que estimulan mi desarrollo profesional y personal

Fuente: Elaboración propia

Para la creación de las preguntas se utilizó la metodología de acuerdo a la escala de Likert, que es la más utilizada por los estudios de investigación, aun cuando ésta, para varios autores puede tener inconvenientes y/o limitaciones; sin embargo es la más utilizada para las evaluaciones de actitudes y opiniones. (Antz, recuperado el 27 de Febrero de 2015).

“La escala de Likert permite conocer la actitud de los individuos a partir de la generación de un conjunto de frases representativas del estímulo estudiado. Estas frase deben resaltar aspectos negativos y positivos del producto/servicio y el entrevistado debe indicar el grado de acuerdo con cada una de ellas en una escala...” (García, 2012, pág. 98). De acuerdo a García (2012) existen los siguientes pasos a seguir para realizar una encuesta de acuerdo a la escala Likert:

1. Se elabora un primer cuestionario, cuyas preguntas se definieron dentro de cinco categorías, las cuales se definieron de acuerdo a las teorías presentadas en el

Capítulo 3, las cuales servirán para entender las necesidades que buscan satisfacer las personas y las cuales han podido proporcionar la Organización.

2. Las frases se valoran del 1 al 5, en función del sentido de cada frase. Sin embargo para este proyecto se utilizaron solamente cuatro escalas (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Esto porque de acuerdo a algunos autores “Los entrevistados perciben que declararse “indeciso” es negativo y por ello tienden a desplazarse más cerca de las posiciones de acuerdo.” (Antz, recuperado el 27 de Febrero de 2015).
3. Se pasó el cuestionario a una primera muestra de personas. García (2012) menciona que esto es con la finalidad de cambiar aquellas frases que han suscitado diversidad de opiniones. Para este trabajo se mandó la muestra a 6 sujetos para ver si entendían las preguntas y con sus observaciones se cambiaron las preguntas y/o la estructura. Se realizó la prueba con las personas antes mencionadas, donde se agregó la palabra ascenso en la pregunta dentro de planes de carrera y existió un poco de inquietud con respecto a una de las preguntas abiertas (aquella que se relaciona con los cambios organizacionales ya sea positivo o negativo) dado que la Financiera en algunos aspectos es considerada como “cerrada”.
4. Se pasa el cuestionario definitivo a una muestra significativa. Para cuestiones de este trabajo y dado que la población que se desea estudiar tiene diferentes variables, se decidió mandar la encuesta a las 111 personas que tienen más de nueve años de antigüedad, dado que también se ha visto que dentro de la organización las encuestas cuentan con una participación menor del 80%, se dio un tiempo de dos semanas para contestar la encuesta y se mandaron cuatro recordatorios. Así mismo se estuvo pendiente de cualquier duda que tuvieran los encuestados así como problemas técnicos, ya que la Organización restringe el acceso a páginas de internet.

La encuesta fue hecha a través de Google Drive, donde posteriormente fue enviada a la población a través de su correo institucional; así mismo la herramienta que se utilizó para la creación de la encuesta no cuenta con el formato para identificar a los encuestados por lo que los resultados que se obtuvieron fueron confidenciales y no se puede saber las personas que la contestaron así como tampoco vincular las respuestas a las personas.

#### 4.4.2 Guía de entrevista

“La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado” (Kvale, 2011, pág. 5). De manera concisa, Fairchild (2006, citado por Yuni y Urbano, pág 81) define la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”.

Existen diferentes tipos de entrevistas, en donde se obtiene información que pudiera no encontrar el entrevistador en encuestas, es en este tipo de metodología que se obtiene información sobre las percepciones de las personas entrevistadas ya que las preguntas no deberían de ser cerradas y debiera de existir una lluvia de ideas. De acuerdo a Yuni y Urbano (2006) mediante esta metodología el investigador obtiene información que proviene de los propios sujetos que dan acceso al significado de la realidad, en donde es importante este tipo de investigaciones ya que son relevantes para una investigación social y cultural para obtener información sobre, ideas, creencias y concepciones de las personas entrevistadas.

“El planteamiento de la investigación cualitativa no exige la utilización de muestras muy grandes.” (Sarabia, 2014, pág. 580). Donde principalmente se pensó, que en conjunto con las encuestas de las personas con más de nueve años de antigüedad, se realizarían entrevistas a personas con las mismas características para tener mayor información que pudiera proporcionar datos que permitan alcanzar el objetivo del presente trabajo. El número de entrevistas que se deseaban realizar oscilaban entre las 20 y 30, de acuerdo a Sarabia (2014) el tamaño habitual de la muestra está entre los 10 y 50 entrevistados, sin embargo si el estudio tiene un universo grande ésta puede aumentar.

Para cuestiones de este trabajo se realizaron 20 entrevistas, donde en contraste a lo mencionado anteriormente y al observarse los resultados que se estaban obteniendo de las encuestas, se decidió realizar la entrevista a 10 personas con más de nueve años de



antigüedad y a 10 personas con menos de un año de antigüedad dentro de la Financiera. Esto con el fin de poder presentar, si es que existe, un contraste entre los puntos de vista de ambas poblaciones. Se realizaron las mismas preguntas para los 20 encuestados, con excepción de la pregunta cuatro (Anexo 5) la cual fue la única que cambió dependiendo de la antigüedad del individuo que se entrevistó (más de nueve años o menos de un año de antigüedad).

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados que se obtuvieron de las metodologías de investigación para el estudio de caso mencionadas en este capítulo. Derivado de estos resultados, se presentarán propuestas y recomendaciones con respecto, los cuales podrían ayudar a la Financiera en un futuro a retener a sus empleados y por ende reducir la rotación.

# Capítulo 5: Resultados obtenidos

---

Antes de mencionar los resultados obtenidos a través de las metodologías de investigación y de acuerdo a la teoría presentada por Simon Sinek con respecto al círculo de oro (Sinek, 2009), toda organización debe de buscar siempre tener empleados que sepan por qué proporciona el bien o servicio, para con ello poderse identificar y buscar un compañero de negocio. Todo con el fin de poder retener al personal que permitirá a la organización crecer y ser más eficiente al sentirse parte de un todo (o familia como algunos de los encuestados opinaron.). La última pregunta que se les hizo a los encuestados fue que mencionaran ¿Qué hace la organización? ¿Cómo lo hace? y el ¿Por qué lo hace? De los encuestados el 45% contestaron que lo que hace la organización ayuda a que la población que no tiene acceso a créditos bancarios o alguna institución financiera pudiera tener la oportunidad de mejorar su vida a través del servicio que otorga la Financiera. El otro porcentaje, su primera respuesta tuvo que ver con que al final del día era un negocio y tenía que ser rentable y darles una respuesta positiva a los accionistas. Todos sabían qué hace la organización y solamente una persona contestó que no sabía cómo se hacía, aun cuando es parte fundamental de una empresa este tipo de conocimientos para que pueda funcionar de la mejor manera.

En el capítulo anterior se abordó la metodología que se utilizaría para determinar las variables que tienen un impacto dentro de la retención y/o estabilidad en la Financiera bajo estudio, tomando en cuenta como lineamiento principal las entrevistas y encuestas de empleados con más de nueve años de antigüedad. En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, las cuales fueron de utilidad para presentar algunas propuestas y recomendaciones que serán definidos posteriormente. Dado que el estudio de caso arroja resultados cualitativos, los cuales se engloban dentro de la realidad del tema que se está estudiando; el presente capítulo presenta de manera clara y concisa los resultados obtenidos al aplicar el número de encuestas a la población con las características bajo estudio.

Así mismo, es importante mencionar que al momento de cerrarse los resultados una persona causó baja por bajo desempeño y por otro lado 20 personas no cuentan con correo institucional; sin embargo se buscó realizar las encuestas vía telefónica o a través de correos personales. De aquellas personas que se entrevistaron a través de una llamada, se introdujeron sus resultados a la herramienta que se utilizó para la aplicación de las encuestas (Google Drive) para poder así integrar sus resultados, de la misma forma aquellas personas que proporcionaron correos personales se les hizo llegar la encuesta; sin embargo y como ya se mencionó anteriormente, no se pueden vincular las respuestas con personas o correos por lo que los resultados fueron confidenciales.

### 5.1 Resultado de los instrumentos de investigación

Como se mencionó con anterioridad, las encuestas se enfocaron en las 58 personas, las cuales a finales de Enero tenían más de nueve años de antigüedad. Con el fin de identificar los factores que impactan a los empleados, a continuación se mostrarán los resultados de las 58 encuestas realizadas de acuerdo a cada una de las variables que se obtuvieron al aplicar las preguntas que se muestran en el Anexo 4. La medición de cada variable se realizó con el objetivo de poder conocer de manera más amplia la percepción que tienen los empleados con respecto a: la satisfacción en el trabajo, la autorrealización dentro de la Financiera, el ambiente laboral que existe, los planes de carrera que existen dentro de la organización, así como las prestaciones y beneficios.

El objetivo de este trabajo es determinar qué factores tienen un impacto, ya sea negativo o positivo, sobre la retención/permanencia de los empleados dentro de la Financiera. Durante las dos semanas que se manejaron para obtener los resultados de las encuestas se estuvieron monitoreando los resultados, donde al observarse que éstos solamente denotaban los aspectos positivos dentro de la organización se decidió introducir el segundo instrumento de investigación.

Al observarse solamente variables positivas o contar con pocas que tienen un número bajo de empleados en desacuerdo, se decidió realizar una entrevista aleatoria a veinte personas, diez con más de nueve años de antigüedad para entender más los aspectos de

la encuesta y diez con menos de un año de antigüedad que servirán para sustentar o contradecir los aspectos encontrados en la metodología de las encuestas.

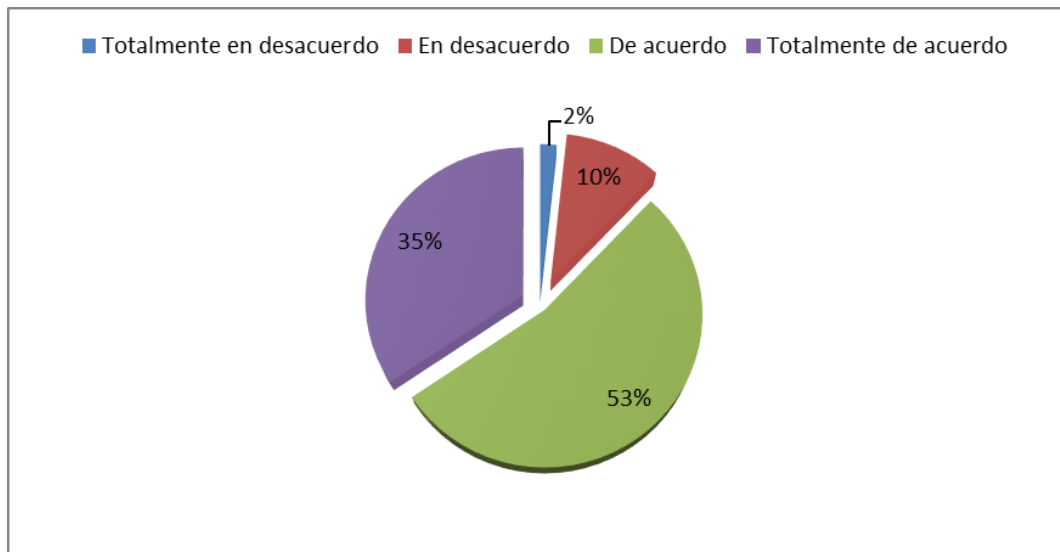
En el Anexo 5 se pueden observar las preguntas que se realizaron durante las entrevistas a ambas poblaciones, y a continuación se mencionarán los resultados que se obtuvieron de ambos instrumentos en donde se buscó encontrar los aspectos tanto de la encuesta como de la entrevista que tuvieran similitudes o fueran completamente diferentes para contrastar los puntos de vista de la población.

### **5.1.1 Item 1: Satisfacción en el trabajo**

Es esencial para cualquier colaborador el tener una actitud positiva hacia su trabajo y la organización, donde exista una relación profesionalmente positiva la cual permita al empleado sentir que su trabajo hace la diferencia dentro de ella. De acuerdo a Jérico (2008) “La Organización Gallup, después de analizar más de 2.500 unidades y departamentos y 105.000 empleados, comprobó que las unidades o departamentos con mejor ambiente de trabajo y satisfacción de los empleados registraban mayor productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de clientes.” (pág. 62).

Como muestra la Figura 5.1 en conjunto el 53.43% de los encuestados están de acuerdo con la satisfacción en el trabajo dentro de la Financiera, esta gráfica engloba los ítems relacionados a dicha variable, la cual se obtuvo de sacar el número de personas ponderándolo de acuerdo a los resultados de las preguntas:

**Figura 5.1 Satisfacción en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta

De manera general la organización tiene un 88% de personas dentro de la muestra las cuales afirman tener un sentimiento de satisfacción en el trabajo. Dentro de esta variable todas las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la financiera, por lo que es parte importante dentro de una organización que sus empleados tengan un sentido de pertenencia dentro de ella. Así mismo fue poco el porcentaje de personas que consideran que son poco valorados dentro del puesto que ocupan y en donde la misión no los hace sentir que su trabajo es importante.

En el Anexo 6 el lector podrá observar los cuatro ítems con los que se midió esta variable, y en donde podrá observar que menos del 20.69% están total o parcialmente en desacuerdo en alguno de los ítems dentro de esta variable.

De las personas encuestadas, la población de mayor antigüedad tuvieron diferencias de opiniones con respecto a la satisfacción y compromiso con las directrices estratégicas de la organización; unos consideran que no se alcanza a cubrir las necesidades del negocio donde falta visión y conocimiento de los líderes, donde solamente falta definir lo que se busca ya que a veces se pierden en el camino de los objetivos, ya que aun cuando se esté de acuerdo con los objetivos, el exceso de altas gerencias causa conflicto y donde a veces los objetivos son difíciles de lograr al establecer demasiadas acciones. Sin embargo muchos mencionaron que las directrices estratégicas permitían ver que éstas no son a

largo plazo, donde la visión inspira y genera un sentido de pertenencia, donde los equipos comparten la filosofía del trabajo y se fomentan los valores, las políticas y los procedimientos. Incluso hubo quien mencionó que existían privilegios que tienen ciertas personas de altas gerencias donde se genera un descontento al otorgar contrataciones externas y no se toma en cuenta el talento interno.

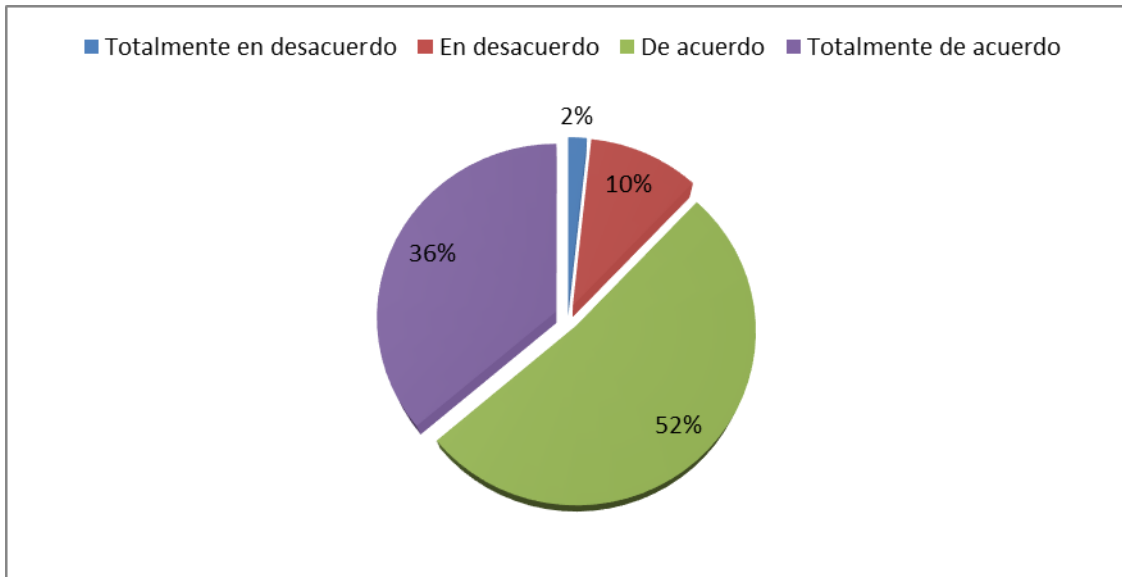
De aquellos que cuentan con menor antigüedad el 90% de los entrevistados, están satisfechos y comprometidos con las directrices ya que les agrada la estructura de la organización, con lo poco que han observado existe una estructura que permite que crean en la estrategia de crecimiento, aun cuando no se conozcan todas sienten la necesidad de alinearse a ellas ya que se sienten identificados y comprometidos con el rumbo que está tomando la organización y se conoce el objetivo que se busca. Por otro lado uno de los entrevistados respondió que sí está satisfecho con las directrices estratégicas que ha adoptado la organización, sin embargo su razón fue “porque actualmente todas las organizaciones son cambiantes y esta no es diferente”.

### 5.1.2 Ítem 2: Autorrealización

De acuerdo a la teoría de la pirámide de Maslow presentada en el Capítulo 3, la necesidad a la autorrealización es una de las búsquedas constantes de las personas, y es por esta razón que se decidió introducir esta variable dentro del estudio de casos para ver si al satisfacer esta necesidad las personas permanecían más tiempo dentro de una organización. De acuerdo a Zuazua (2007) “Este proceso está basado en la consideración positiva de la naturaleza del ser humano, lo que genera una ética de la autenticidad que propone la autorrealización como objetivo de la vida buena.” (pág. 187).

El 87.93% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que dentro de la Financiera han tenido una satisfacción laboral de autorrealización ya sea personal o profesional, tal como se muestra en la Figura 5.2.

**Figura 5.2 Autorrealización**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Como se muestra en la Figura anterior, más de un 88% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con su trayectoria profesional dentro de la organización, en donde se les ha otorgado la suficiente libertad en el puesto que desempeñan, donde en el último año se les ha dado la oportunidad de aprender y crecer, así como también consideran que su puesto va de acuerdo a la experiencia que tienen. Sin embargo, alrededor del 15% no han tenido la oportunidad de aprender y crecer en el ámbito profesional y/o personal dentro del trabajo y donde su puesto no va de acuerdo a la experiencia que poseen.

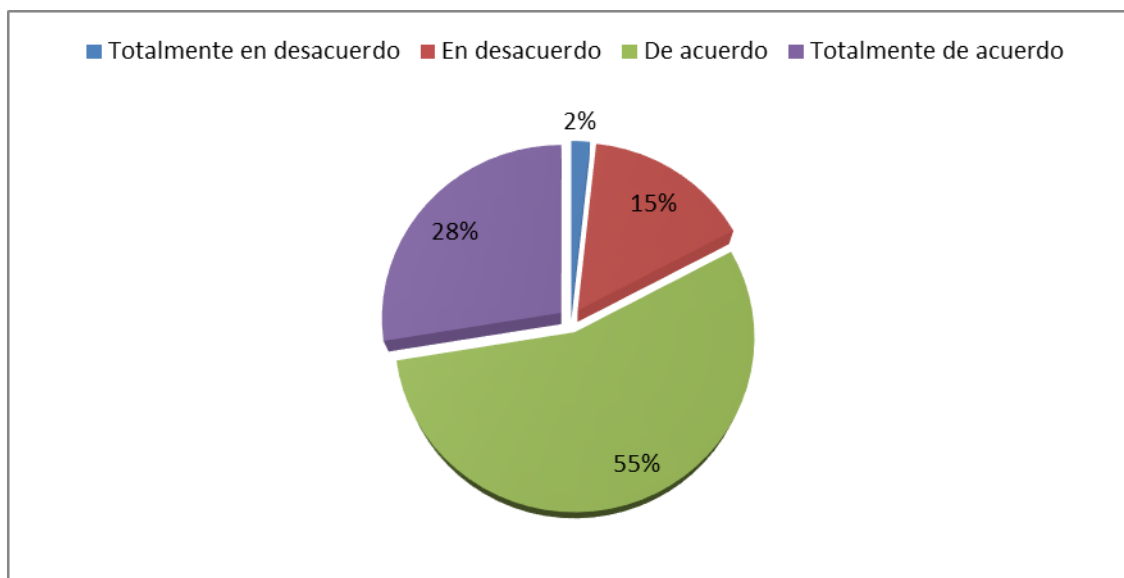
Es importante entender cómo el sentimiento a la autorrealización es parte importante de la decisión de un empleado de permanecer dentro de una organización, por lo que si alrededor de 2 de cada 10 personas consideran que no han alcanzado el éxito profesional o personal dentro de la organización, se pudiera correr el riesgo de que decidan terminar su relación laboral. En el Anexo 7 se presentan los cuatro ítems con los que se midió esta variable, y en donde el lector podrá observar que más del 84% de los empleados se sienten auto realizados dentro de la Financiera derivado de los años que han permanecido dentro de ella.

### 5.1.3 Item 3: Ambiente laboral

Muchos son los autores que tocan el tema del ambiente laboral, el cual debe de ser positivo para las personas que trabajan dentro de la organización. Para Robbins y Judge (2013) “Si los individuos no les gusta su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar mientras que la de otro sería perder el tiempo navegando en Internet o sustrayendo insumos del trabajo para su uso personal.” (pág. 86).

Es por esta razón que el conocer el nivel de satisfacción de las personas dentro de la organización, va a permitir aumentar la retención al prevenir la rotación y así mismo mejorar la eficiencia organizacional. Sin embargo dentro del ambiente laboral existen diferentes variables que pueden tener tanto un impacto positivo como negativo. La Figura 5.3 muestra la gráfica que en conjunto engloban los ítems para esta variable, donde se observa que el 83% de los encuestados están total o parcialmente de acuerdo a que dentro de la Organización el ambiente laboral es positivo abarcando desde la higiene y seguridad, hasta el trabajo en equipo:

**Figura 5.3 Ambiente laboral**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta



Es importante que el lugar en el que una persona pasa más del 30% de su tiempo tenga un ambiente laboral positivo, en el cual la organización se preocupe por la higiene y seguridad de sus empleados. El 18.97% de las personas dentro de la Financiera consideran que los aspectos de seguridad no son una prioridad, donde no se cuenta con el material necesario para realizar el trabajo que se les pide, en la cual la organización no se preocupa por su higiene y seguridad y así mismo no existe un sentido de equipo cuando se trata de trabajar con compañeros. En el Anexo 8 se presentan los cuatro ítems con los que se midió esta variable.

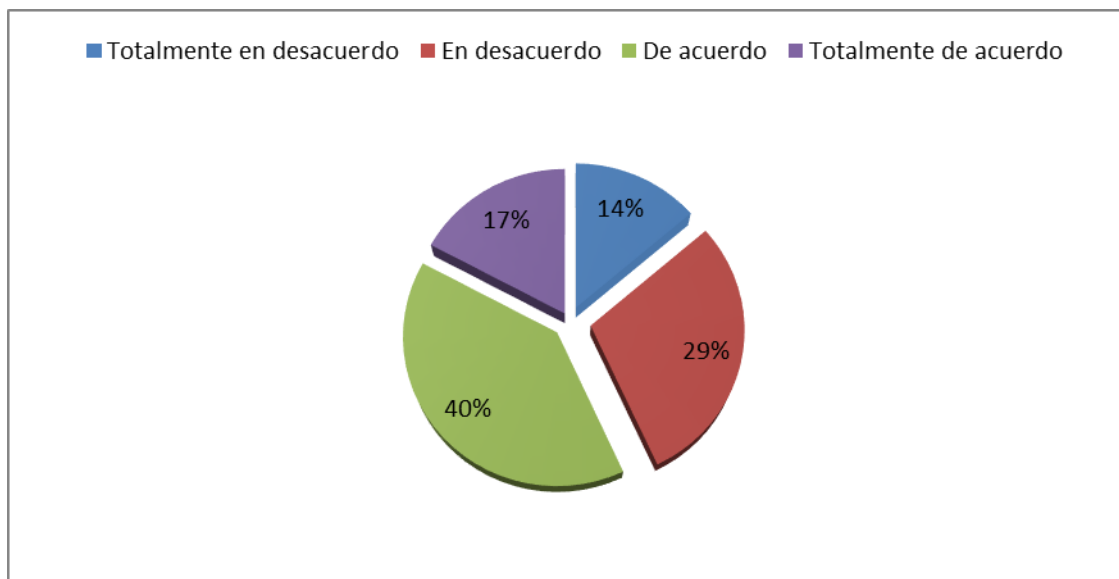
#### 5.1.4 Item 4: Prestaciones y beneficios

Para Chiavenato (2009) “La remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben.” (pág. 344). Donde las prestaciones y los servicios que otorga una organización tienen una influencia en sus empleados.

Es importante dentro de una organización saber qué tipo de prestaciones y beneficios harán la diferencia para los diferentes estratos de la población que existen. Una parte importante dentro de esta variable es el sueldo, y dado que existen varias necesidades de las personas que son adquiridas y por ende cubiertas a través de un intercambio monetario, el salario del personal se podría decir que es el que mayor peso tiene.

La Figura 5.4 muestra la gráfica que en conjunto engloba los ítems para esta variable, y la cual muestra que el 57% de los encuestados consideran que algunos aspectos con respecto a las prestaciones y beneficios que perciben dentro de la organización satisfacen sus necesidades económicas.

**Figura 5.4 Prestaciones y beneficios**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Cabe mencionar que solamente un 18.97% de las personas encuestadas se cambiarían de organización en caso de que se les ofreciera un puesto de trabajo con el mismo sueldo y condiciones, esta respuesta pudiera ser el resultado de los beneficios que ha otorgado la Financiera ya que el 96.55% de los entrevistados consideran que los beneficios que ha otorgado la organización los han ayudado a tener una mayor estabilidad económica. Por otro lado, alrededor del 53.45% de las personas consideran que no existe igualdad en cuanto a la remuneración entre personas con las mismas responsabilidades y donde un 36.21% de los encuestados consideran que las responsabilidades que tienen dentro de la Financiera no van de acuerdo a lo que perciben. En el Anexo 9 se presentan los cuatro ítems con los que se midió esta variable.

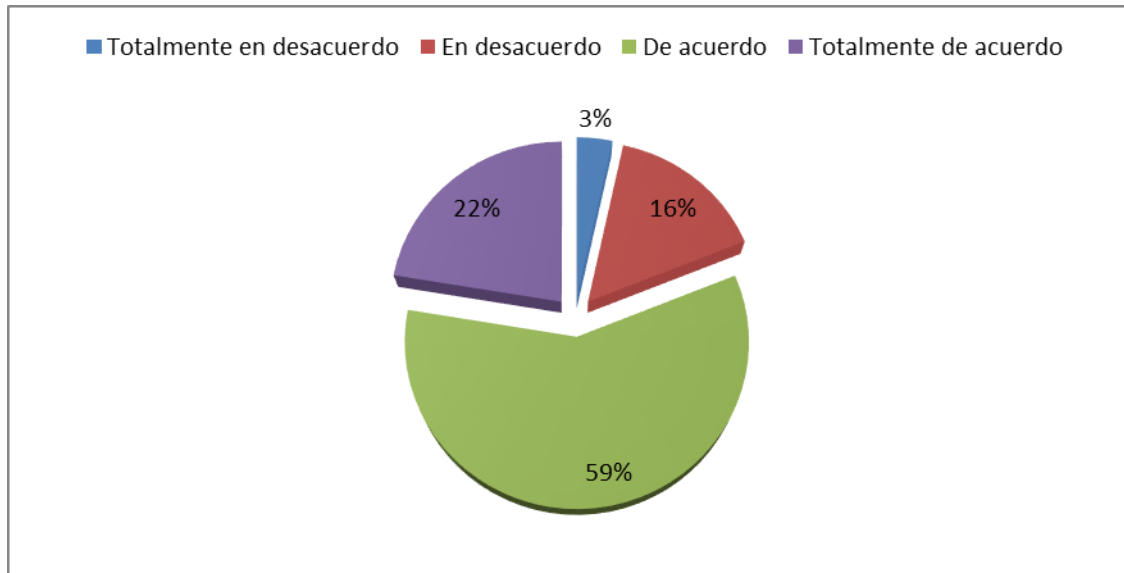
### 5.1.5 Ítem 5: Planes de carrera

La necesidad de autorrealización está vinculada a los planes de carrera que existen dentro de la organización, los cuales podrían ayudar a los colaboradores a alcanzar el nivel de satisfacción profesional que buscan. De acuerdo a Jérico (2008) "...las pirámides

organizativas cada vez se achatan más. No hay tantos puestos a los que ascender como existían antes. Si el desarrollo se dirige sólo hacia arriba, tendrá más de un profesional frustrado. Por ello, en los planes de carrera se han de incorporar movimientos horizontales, que ayudan a asumir otras funciones y seguir motivando a aquellos que no alcanzan la cima dorada.” (pág. 160).

La Figura 5.5 muestra la gráfica que conformaron los ítems de la variable de planes de carrera, donde se puede ver que el 81% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe una posibilidad de tener una carrera laboral dentro de la organización.

**Figura 5.5 Planes de carrera**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Dentro de la Financiera el 75.86% de los encuestados consideran que hay posibilidades reales de moverse dentro de ella, donde existe una posibilidad de una promoción (ascenso) por un buen rendimiento laboral. El 84.48% de los encuestados consideran que la organización les proporciona las herramientas adecuadas para tener un desarrollo profesional dentro de ella (consideran que tienen el equipo y material necesario para desarrollar su trabajo). Así mismo parte importante dentro de una organización y la

posibilidad de una carrera dentro de ella dependerá en gran medida de los líderes que existan en su estructura, el 81.03% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen líderes dentro de la organización que los estimulan tanto personal como profesionalmente.

En el Anexo 10 el lector podrá observar los cuatro ítems con los que se midió esta variable, y en donde también podrá observar que menos del 24.14% están total o parcialmente en desacuerdo alguno de los ítems dentro de esta variable.

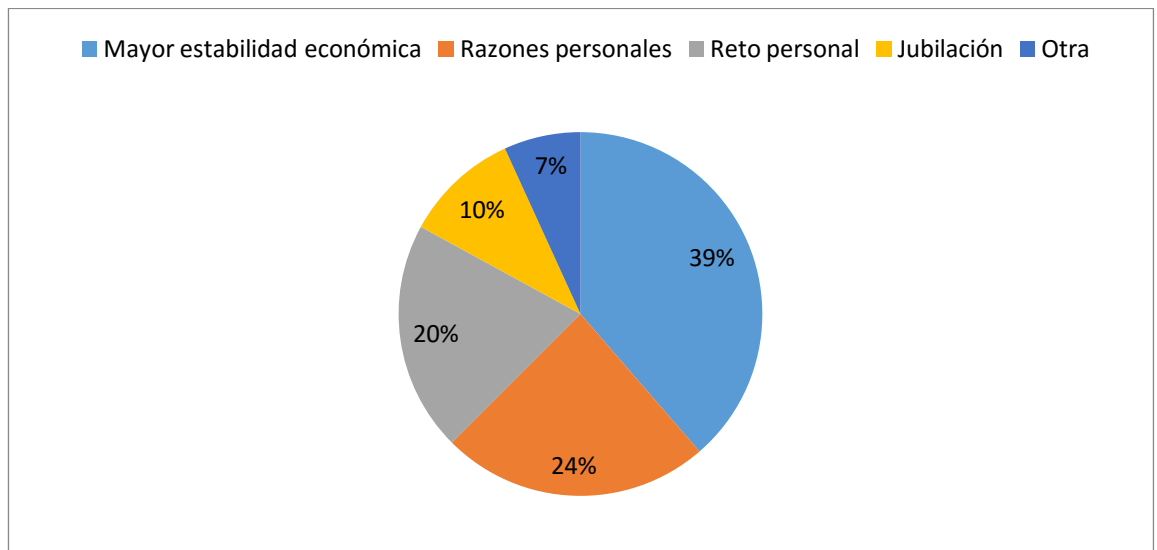
### 5.1.6 Preguntas adicionales de codificación

Dentro de la encuesta que se aplicó a las 58 personas dentro de la Financiera, se efectuaron cuatro preguntas de codificación (en el Anexo 4 el lector podrá observar estas preguntas), a continuación se muestran las respuestas de dichas preguntas:

#### 1. Razones para cambio de organización

La Figura 5.6 muestra las opciones que serían la causa por las que los encuestados decidirían cambiar de organización:

**Figura 5.6 Razones para cambio de organización**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Existen diferentes razones que se pudieron haber abordado en la encuesta, sin embargo se decidieron presentar las antes mencionadas dado que: las prestaciones y beneficios podrían causar que una persona decidiera terminar su relación laboral con la organización si es que se le ofreciera una cantidad mayor, en el 2014 las razones personales representaron el 19% de las causas de baja (que va desde cambio de residencia, enfermedad, problemas de salud, problemas familiares o razones personales), el reto personal satisface la necesidad de la autorrealización y por último la jubilación se decidió introducir para ver si existía alguna persona que consideraba que no existiría ninguna variable que determinara la terminación laboral.

Dentro de los otros motivos por los que una persona decidiría salirse de la Financiera, los encuestados mencionaron:

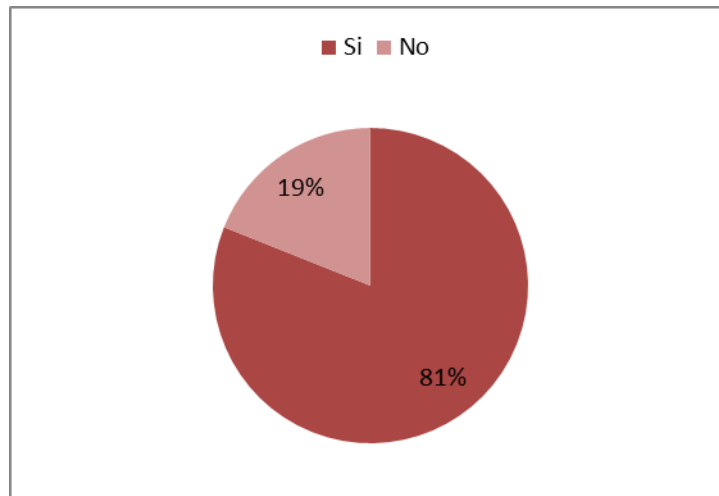
- ✓ Oportunidad de crecimiento y desarrollo (33.33%)
- ✓ Falta de transparencia por parte de sus jefes directos (33.33%)
- ✓ Mayor tiempo para pasarlo con la familia (16.67%)
- ✓ Por alguna reestructura (16.67%)

Aun cuando las personas tengan compromiso con la organización, ésta debe de estar consiente que existen diferentes necesidades (tal como las que se menciona en la pirámide de Maslow descrita en el capítulo 3) que necesitan ser cubiertas y estas son variables y dependen de cada persona. Es por eso que se decidió introducir esta pregunta para que así la organización, de tener inferencia en esa variable, pueda trabajar para poder retener a sus empleados.

**2. Si pudiera moverme dentro de la organización a otro puesto me gustaría hacerlo**

La Figura 5.7 muestra el resultado que se obtuvo de esta pregunta:

**Figura 5.7 Movimiento dentro de la organización**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Dentro de la encuesta, se les pidió que enlistaran la razón(es) por la que sí o no se moverían dentro de la organización si tuvieran la oportunidad; donde solamente cinco personas pusieron la razón, siendo estas las siguientes:

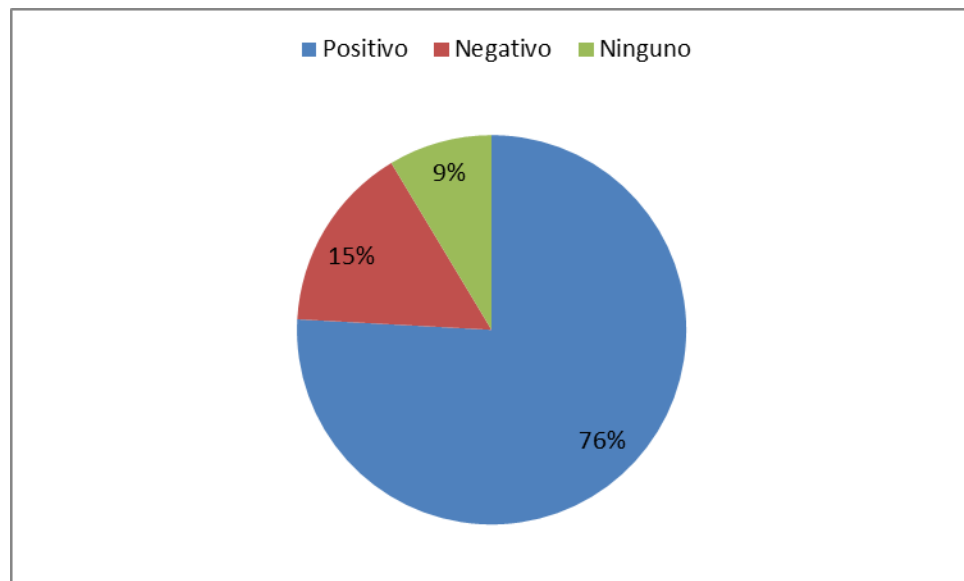
- ✓ Proyectos
- ✓ Poder desarrollar otras habilidades y tener nuevos retos profesionales
- ✓ Crecimiento profesional y una mejora económica
- ✓ Crecimiento personal, económico donde se pueda hacer una carrera dentro de la empresa
- ✓ Retos y mayor estabilidad

**3. Considero que los cambios organizacionales que ha sufrido la empresa en los últimos 2 años han tenido un impacto dentro de ella**

En los últimos dos años la Financiera ha estado enfocada en el crecimiento dentro de México, por esta razón han existido varios cambios organizacionales que aseguran estar enfocados en alcanzar los objetivos de

la empresa. Así mismo en el último año los cambios organizacionales han tenido impacto en las direcciones de las áreas, por lo que se decidió realizar la pregunta para ver lo que se opinaba de los cambios, la Figura 5.8 muestra las respuestas de los encuestados:

**Figura 5.8 Cambios organizacionales**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Con esto se entiende que de las personas encuestadas, el 76% consideran que los cambios organizacionales a los que se ha visto expuesto la Financiera, pero sobre todo en las direcciones dentro de las áreas, ha sido positivo. Sin embargo existe un 15% que piensan que estos cambios han sido negativos, siendo esta un área de oportunidad dentro de la Organización para poder entender el descontento y buscar la solución para que los empleados trabajen de manera positiva en los cambios.

**4. Si se te ofreciera moverte a otra organización, qué variable determinaría tu decisión**

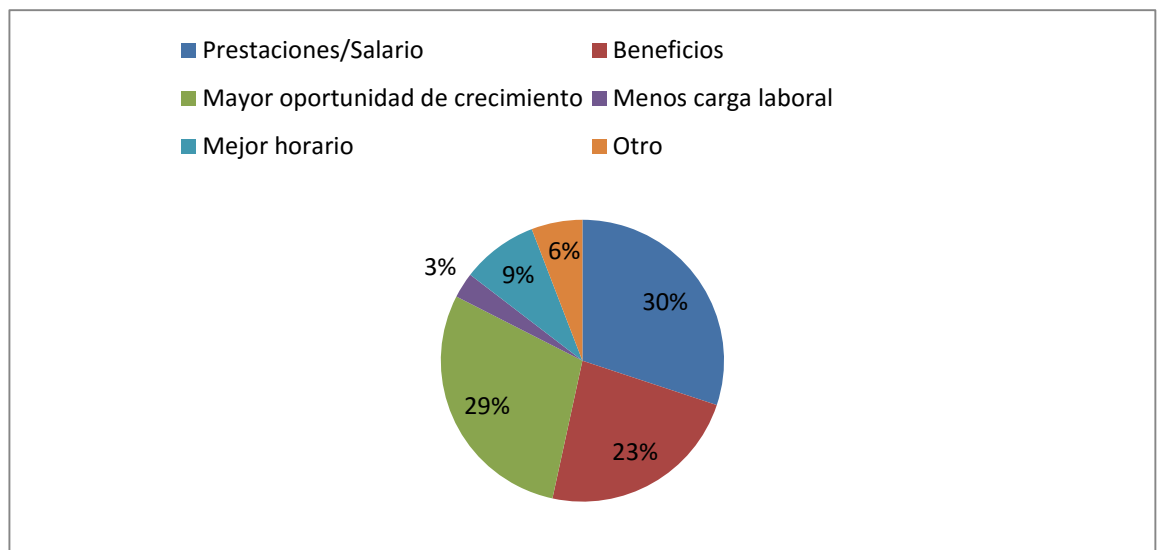
Existen dos tipos de decisiones que provocan la salida de un empleado (sin considerar la terminación laboral), cuando éste lo busca por alguna variable (Figura 5.8) y aquella que se toma al tener una oportunidad de moverse a

otra organización, es decir cuando una organización busca al candidato o por cuestiones de la vida se le presenta la oportunidad.

Esta pregunta se decidió realizar, ya que al momento de entrevistar a una de las personas que tenía más de nueve años dentro de la organización mencionó que por el momento las razones económicas no determinarían su salida y que claro ejemplo de eso fue que en esa semana había tenido una oferta laboral donde se le ofrecía un mayor sueldo la cual declinó.

La Figura 5.9 muestra las razones por las que una personal, al ofrecérsele, decidiría terminar su relación laboral con la Financiera:

**Figura 5.9 Razones para cambio de organización**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Como ya se mencionó anteriormente, las prestaciones y beneficios podrían causar que una persona decida terminar su relación laboral con la organización. Así mismo hubo personas encuestadas que mencionaron que están a gusto dentro de la Organización o que no han considerado cambiar de empleo, aunado a esto se recibieron los siguientes comentarios:



- ✓ Se debería de hacer un análisis del desempeño de los jefes directos, ya que existe un comportamiento negativo y falta de apoyo con el personal.
- ✓ En ocasiones la Organización hace cambios que no convienen a los intereses de ambas partes (organización y empleados), sin considerar las necesidades que tienen los empleados como lo es equilibrio entre familia y trabajo.
- ✓ Existe una mala planeación organizacional, por lo que algunos empleados consideran que el crecimiento en áreas de apoyo es más difícil.
- ✓ Algunas personas creen que las áreas de oportunidad que todos los departamentos tienen se corrigen trabajando día a día y buscando un balance para hacer que las cosas sucedan.
- ✓ La organización les ha proporcionado satisfacción y estabilidad tanto económica como laboral, por lo que existen personas que sienten agradecimiento hacia la Organización.
- ✓ Han tenido un crecimiento personal y laboral dentro de la Financiera por lo que tienen un sentido de pertenencia, gracias al desarrollo y crecimiento que tienen.

Dentro de las entrevistas se preguntó la razón por la que decidieron entrar a trabajar a la organización. Es interesante ver el contraste de respuesta de una población a la otra ya que aquellos que cuentan con más años de experiencia en la Financiera contestaban que las razones iban desde la necesidad económica, conocían a alguien dentro de la organización, falta de crecimiento en su antiguo trabajo, fue su primer oferta de trabajo y les llamaba la atención que fuera una empresa internacional. Incluso dentro de las personas encuestadas hubo dos que comentaron que solamente entraron por un tiempo ya que tenían otra oferta de trabajo pero decidieron quedarse. Por otro lado, la población de menos de un año de antigüedad mencionó que fue por la oportunidad de desarrollo al ser una de las mejores empresas en Puebla, donde podían obtener una mayor estabilidad

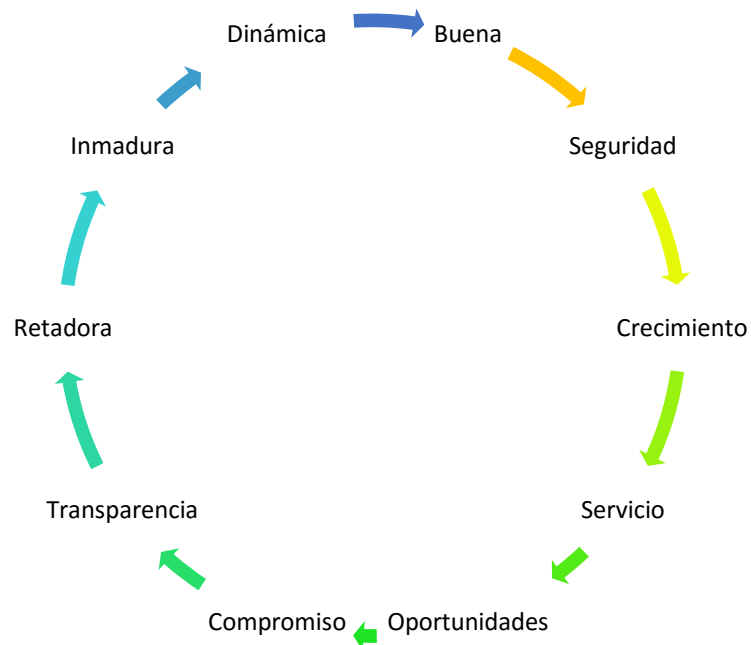
con mejores prestaciones y mejores horarios, pero sobre todo por ser una empresa grande y con posibilidades de crecimiento.

Muchas veces las personas que laboran dentro de una organización, tienen diversos puntos de vista con respecto a las áreas de oportunidad de la empresa, es por eso que se decidió preguntar qué cambiarían ellos de la organización y la razón. En esta pregunta las respuestas de ambas poblaciones fueron similares donde buscarían: mayores bonos internos para motivar (ya que las áreas de apoyo no se llevan bonos por desempeño como lo hacen las demás áreas), la manera en la que se maneja la gerencia buscando emparejar la pirámide con mayor talento interno y menos manos, estableciendo una mejor comunicación para tener un mejor “Know how” y que la información fluya en cascada, la forma de liderazgo de muchas cabezas donde se ve la falta de compromiso con los valores de la organización y trabajar en la integración de los diferentes grupos de trabajo para ser más eficientes y buscar una mejor calidad de vida al reducir la carga laboral, proporcionándoles a los empleados mayor toma de decisiones. Donde nuevamente se mencionó que existen altas gerencias que tienen falta de compromiso y falta de capacidad y esto provoca el descontento del personal y no se desarrolla para poder alcanzar esos niveles.

Así mismo existe una razón para el tiempo que han permanecido las personas con mayor antigüedad, y aun cuando la encuesta arrojó unos resultados; lo que se buscó con el método de investigación de las entrevistas fue ver si existía algo más. Por lo que a las personas con mayor antigüedad se les preguntó por qué habían decidido permanecer más de 9 años dentro de la Financiera. Consideran que aun cuando ha habido cambios tanto positivos como negativos les gusta su trabajo y siguen sintiendo la pasión, siguen creyendo en la organización y en el éxito que puede llegar a tener, el factor de desarrollo y los líderes que han tenido dentro de la empresa, donde por otro lado no se deja a lado la razón económica. Del otro lado de la moneda, a la población de menor antigüedad se le preguntó cuánto tiempo les gustaría quedarse en la organización y qué determinaría su salida; y todas las respuestas estaban enfocadas a tiempo indefinido o más de dos años dado que les gustaba la organización y es difícil encontrar un trabajo con igualdad en remuneración, pero su salida sucedería cuando hubiera falta de crecimiento y desarrollo o por problemas familiares.

La imagen que tienen las personas de la organización es fundamental para lograr un compromiso y desear la permanencia dentro de la misma. Se les pidió que en una palabra definieran la Financiera y la Figura 5.10 muestra las respuestas que se obtuvieron:

**Figura 5.9 Razones para cambio de organización**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

Algunas explicaciones que dieron junto con la palabra que define a la organización dan a entender que la Financiera es un buen lugar para trabajar, pero todavía no llega a la madurez. Sin embargo, esto permite que la organización tenga áreas de oportunidad para trabajar en ellas y poder retener a los empleados y promover la permanencia dentro de aquellos que tienen poca antigüedad. Tomando en cuenta que también dentro de la entrevista se les preguntó qué es lo que más les gustaba de su trabajo y las respuestas que dieron giraron en el ambiente laboral, en la autonomía de algunos puestos, el aprendizaje, pero sobre todo el trabajar con la gente que se encuentra dentro de la Financiera.

# Conclusión

---

Al revisar la información dentro del marco teórico, cualquiera pensaría que la organización debe de enfocar sus esfuerzos en retener a su personal, esto promovido por la eficiencia que pudiera obtener al explotar su talento interno. Como se ha mencionado, de la teoría a la práctica esto es mucho más difícil, ya que existen diferentes variables que tienen un impacto en la permanencia de un empleado y más cuando las necesidades de las personas que trabajan en una organización son diferentes entre sí. Es por esta razón que es de suma importancia que una organización entienda las necesidades de sus empleados, sin dejar las propias a un lado, para poder atraer el talento correcto, retenerlo y desarrollarlo para alcanzar los objetivos.

Aunado a esto, el estudio de caso antes presentado tuvo un resultado diferente al que se esperaba obtener al principio de la investigación. Sin embargo esto también deja abierta, muchas puertas y diferentes líneas de investigación que se podrían realizar, tal como se recomendaron en el capítulo anterior. Así mismo, es importante mencionar que un tema tan amplio como lo es el de la retención, puede tener varias directrices y por ende varios resultados, los cuales dependerán de cada una de las organizaciones; al ser ellas las que proporcionan diferentes incentivos que impactan en sus empleados, por ejemplo el ambiente de trabajo, las prestaciones, las directrices estratégicas, entre otras. Sin embargo, los factores exógenos deben de ser considerados ya que tienen un impacto en la permanencia de los empleados y son estas las que podrían tener un mayor peso, dichos factores no se analizaron en esta investigación.

Al principio se tenía una hipótesis la cual planteaba que la alta rotación que existía dentro de la Financiera pudo haber sido causada por no cubrir las necesidades principales de sus empleados (las cuales de acuerdo a Maslow eran la necesidad de autorrealización y las fisiológicas). Es por eso que se decidió abarcar un análisis diferente y enfocar la investigación en la retención, sobre todo en aquellos empleados que cuentan con más de nueve años dentro de la organización. El resultado fue completamente diferente; mostrando a la mayoría de los encuestados comprometidos con la organización (58.62%

tienen un orgullo de pertenencia), donde han obtenido satisfacción gracias al trabajo que han desempeñado (51.72% se encuentra satisfecho con su trayectoria dentro de la organización) y con posibilidades económicas otorgadas que han cubierto sus necesidades (96.55% de los encuestados consideran que los beneficios que les ha otorgado la organización les han permitido tener una mayor estabilidad económica).

A través del presente trabajo se pudieron describir los contextos y marco teórico de la financiera, para poder delimitar el estudio. Todo esto con la finalidad de que el lector pudiera entender la complejidad de la organización, así mismo se analizaron los diferentes impactos que trae consigo la rotación dentro del ámbito organizacional lo cual permite entender la necesidad de poder identificar los factores impactan la permanencia para poder con esto definir una estrategia de retención dentro de la organización.

Sin embargo, es difícil poder llegar a una conclusión que permita aplicar lo aprendido en la práctica, esto porque derivado de los resultados obtenidos surgieron más dudas que respuestas. Por ejemplo, qué porcentaje de la población que tiene más de nueve años dentro de la organización simplemente permanece dentro de ella porque no quiere salirse de su área de confort, quizás los sueldos son más competitivos que en el mercado (variable exógena), pudiera ser que los empleados decidan no moverse para no perder la antigüedad, o simplemente existen líderes que afectan la organización pero se sigue creyendo en ella. En general se encontraron más preguntas que respuestas, y es aquí donde el lector se puede dar cuenta cómo el tema del personal dentro de una organización es tan complejo que requiere de mayores análisis para poder aplicar correctamente el esquema de incentivos (no necesariamente monetarios) que se necesiten ofrecer o corregir para poder lograr la permanencia dentro de la organización.

Es con este tipo de trabajos el que uno puede llegar a entender porque los temas relacionados con el ser humano suelen ser más complejos, y por qué las teorías se quedan en solo eso al ser casi imposibles de aplicar en la realidad. Durante la vida académica de una persona toda la teoría administrativa está enfocada en el personal, el gestionar el talento correcto, las buenas prácticas, el enfoque en el compromiso, entre otras; que indican cómo mantener a los empleados felices sin perder de vista la importancia de conseguir una empresa rentable. Sin embargo cuando se entra a laborar en una organización, la mayoría de las veces la realidad es completamente diferente, esto

estimulado muchas veces por el exceso de oferta de trabajo que existe y la creencia de que todos somos reemplazables.

Por otro lado al estar dentro del área financiera de una organización, permite entender cómo muchas iniciativas enfocadas en el personal no pueden ser aplicadas por ser altos los costos en los que se incurre, y muchas veces no se tiene medido el impacto que tendría una inversión de este tipo en las utilidades de una organización, más porque los resultados van a variar de una organización a otra. Así mismo, es difícil ver todas las implicaciones que se tienen cuando se piensa en el personal de una organización, al ser los seres humanos diferentes en casi todos los aspectos, demostrando así que el tema relacionado con el capital humano es tan complejo como cada uno lo quiera hacer.

Derivado del presente estudio de caso es difícil poder determinar con exactitud qué factores impactan la permanencia del personal dentro de la financiera, ya que todas las personas son diferentes entre sí y las organizaciones están conformadas por ellas, así mismo se debe hacer un análisis más exhaustivo de factores internos así como externos. Con el trabajo antes presentado, se llegó a la conclusión de que para poder formular una estrategia que permita fortalecer la gestión de la retención es necesario identificar los factores que impactan la permanencia del personal como estrategia de retención en una organización. Sin embargo con los resultados obtenidos y presentados en el capítulo quinto no se puede determinar qué factores impactan la permanencia, ya que los resultados de los factores internos que se analizaron no permiten identificar dichos factores y por ende no se puede definir una estrategia, sin embargo lo que si permitió entender es que para poder identificar los factores se deben de considerar los factores internos y los externos e incluso incorporar un mayor número de análisis, por ejemplo: análisis de bajas por departamentos, posibles perfiles de riesgo que permitan delimitar variables que impulsarían la rotación, análisis de mercado para descartar si la remuneración es un factor de riesgo, análisis de iniciativas para comprender cuales tienen un impacto, entre otros.

# Recomendaciones

---

Con los resultados antes obtenidos es difícil poder establecer qué factores tienen un impacto en la retención de los empleados dentro de la Financiera, ya que las respuestas que se obtuvieron dan a entender que la organización satisface, si no es que todas, la mayoría de las necesidades de las personas. Esto al proporcionarles planes de carrera, satisfacción en el trabajo, herramientas para tener una autorrealización, un buen ambiente laboral así como beneficios y prestaciones que cubran sus necesidades. Es por ello que a continuación se mencionarán las recomendaciones que la Financiera podría aplicar para conocer mejor la situación que tiene dentro de la organización; con el fin de poder determinar qué factores tienen impacto en la permanencia de sus empleados y poder replicarlo sobre toda la organización, buscando establecer una mejor estrategia que le permita alcanzar su objetivo.

Contrario a la expectativa que se tenía de acuerdo a las posibles conclusiones, no se puede definir con claridad los factores que tienen impacto en la permanencia de un empleado, esto derivado de los resultados obtenidos tanto de las encuestas como de las entrevistas. Sin embargo es aquí donde la organización, junto con los resultados obtenidos, deberá de otorgar iniciativas donde se recupere o se atienda la lealtad que se tiene con aquellos empleados con más de nueve años de antigüedad, junto con estrategias enfocadas en los empleados a través de la organización.

Así como lo mencionó Castro (2010), el estudio de caso pretende formular nuevas teorías con respecto a la realidad social, sin embargo no se pudo encontrar ninguna respuesta. Lo que se pudo concluir es que con los escenarios presentados, los aspectos sociales dentro de la Financiera son los siguientes: aun cuando todos los factores presentados en las encuestas y las entrevistas resultaron parcial o totalmente positivas todavía existe una alta rotación dentro de la organización, por lo que es difícil denotar los factores que tienen impacto en la permanencia de los empleados. Es decir, aun cuando actualmente todos los empleados están sujetos a las mismas variables organizacionales tales como el reclutamiento, el desarrollo, la capacitación, entre otras; al parecer existen más factores

que tienen un impacto más significativo. Por ejemplo, pudiera ser que la población con más de nueve años de antigüedad tuvo mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento, la pérdida de antigüedad la cual tiene un impacto negativo en el monto del finiquito al existir una separación laboral, incluso la existencia de conformismo por parte de cierta población, o incluso una mayor competitividad entre los empleados como resultado del número limitado de posiciones de altos niveles jerárquicos, o incluso mayores oportunidades para gente externa que limita el crecimiento del talento interno.

Es por esta razón que la organización, tomando en cuenta los resultados de las entrevistas y de las encuestas, podría aplicar los siguientes pasos si deseara averiguar los factores que tienen un impacto en la permanencia de sus empleados:

1. Hacer un análisis más exhaustivo con respecto a las bajas de personal para poder examinar si existe alguna variable que tenga impacto en la retención por ejemplo:
  - a) Estilo de liderazgo: permitirá determinar si el liderazgo del personal en campo es el que provoca la alta rotación de esos departamentos.
  - b) Reclutamiento: pudiera ser que la causa de la alta rotación es el mal reclutamiento que pudiera existir, derivado por la necesidad de cubrir las vacantes para que la operación no se vea perjudicada.
  - c) Bajo desempeño: han existido bajas derivadas del bajo desempeño del personal, sin embargo el análisis es necesario ya que éste sucede incluso en la población con más de tres años dentro de la organización. Es por ello que en este rubro yace la importancia de un análisis correcto que permita la validación de información como: el seguimiento por parte de los jefes inmediatos, un error de captura o lo que pudiera ser más grave la modificación de la causa de baja.
2. Hacer un análisis interno de la remuneración así como una comparación con el mercado: ya que pudiera ser que exista alguna diferencia interna entre la



remuneración o por caso contrario se paga mejor que en el mercado y por ende la razón de la permanencia en algunos puestos/personas.

3. Realizar un análisis de las encuestas de clima laboral, para con éste validar si existe algún factor positivo o negativo que tenga un impacto en la permanencia del personal.

Dado que el análisis de caso que se está presentando está relacionado con el capital humano de una organización, existen diferentes factores que tienen un impacto en el ambiente social dentro de ella. Derivado de los resultados obtenidos, se determinó que es difícil encaminar el análisis de una organización a solamente un análisis cualitativo para poder determinar los factores que tienen impacto dentro de la Financiera, más porque al comienzo del análisis se tenía una perspectiva diferente y se esperaba obtener otro resultado. De manera general, la recomendación que se le hace a la organización es analizar los pasos antes mencionados y derivado de los resultados que se pudieran obtener ir modificándolo(s) con el fin de ir acotando los factores que se pudieran obtener para en un futuro obtener una mayor permanencia.

Al hacer el análisis de los resultados, buscando los factores que impactan la permanencia del personal dentro de la financiera, éstas son solamente internas, por ende se debe de tomar en cuenta que existen actualmente variables exógenas (aquellas variables externas que afectan las internas), que tienen impacto en las personas y su permanencia, por ejemplo la situación general del desempleo en el país, los sueldos y prestaciones de la Financiera con respecto al mercado, la poca oferta laboral que existe, entre otras. Por lo tanto otra recomendación que se hace es buscar una nueva línea de investigación que permita realizar una prueba piloto con una muestra de la población para ir validando y descartando aquellas variables de manera más específica, dónde se tome en cuenta la psicología de las personas, los aspectos internos de la organización y de manera conjunta las variables exógenas que se mencionaron anteriormente.

# Referencias

---

- Abascal, E., & Grande Esteban, I. (2005). *Análisis de encuestas*. España: ESIC.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: E-Book.
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Aragón Sánchez, A., Fernández Alles, M. L., Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P., Sánchez Marín, G., Sanz Valle, R., & Valle Cabrera, R. J. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Asensio del Arco, E., & Vázquez Blömer, B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Beanissini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Cagigas, J., de Andrés, E., Espinosa, C., Fajardo, P., De la Fuente, J. M., Mazo, I., . . . Ventosa, J. (2011). *Los diez retos de Silvia: Las claves para la gestión de personas en tiempos de cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en dirección y administración de empresas. *Revista nacional de Administración*, 31-54.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Aravaca: Mc Graw Hill.
- Ferdinand Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.

- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 65-99.
- FUNDIPE: *Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos*. (2007). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.fundipe.es>
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Gil-Monte, P. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Madrid: Pirámide.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Gutiérrez, T. (01 de Octubre de 2014). *Alto nivel.com.mx*. Recuperado el 03 de Febrero de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo.html>
- Icart Isern, M., Fuentelsaz Gallego, C., & Pulpón Segura, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Ediciones Universitat.
- INEGI. (12 de Febrero de 2015). Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/BIE/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=603&c=25577>
- Innobasque. (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*. Innobasque.
- Izquierdo, N. V., de Armas, M. P., & Santana, Y. P. (2008). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. *Indicadores. Ingeniería Industrial*, 9-12.
- Jérico, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Madrid: FT Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Livio, G. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Brujas.
- Mateos, M. (12 de Junio de 2010). Queremos líderes con experiencias vitales. *Expansión & Empleo*, pág. 14.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. Inglaterra: Gower Publishing Limited.
- México, B. d. (Agosto de 2008). *Importancia del Banco de México en el sistema financiero mexicano*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/informacion-general/%7BCC1E6148-D295-CE66-0E56-97740CE6D3AE%7D.pdf>

- Mondy, W. R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Paolomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Porret, G. M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sarabia Sánchez, F. (2014). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- Sinek, S. (Septiembre de 2009). *TED*. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=es](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es)
- The Boston Consulting Group. (2010). *Creating People Advantage 2010*. Boston.
- Trejo Sánchez, K. (2011). Estabilidad en el empleo y despido individual en la legislación laboral mexicana. *Cotidiano-Revista de la Realidad Mexicana*, 79-87.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Deusto.
- Vásquez Mireles, R., de León, Y. M., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2014). Retención del talento humano en las organizaciones. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, (págs. 1773-1781).
- Vásquez Mireles, R., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 59-67.
- Waterman, R. J., Waterman, J., Collard, B., Capelli, P., Fernández-Aráoz, C., Ibarra, H., . . . Butler, T. (2002). *Cómo encontrar y retener a los mejores empleados*. España: Deusto.
- Wayne Brockbank, D. U. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Deusto.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Argentina: Brujas.
- Zapata Valencia, J. C., Broncanso, S. G., & Andres, M. R. (2009). *El papel del capital humano en la generación de valor empresarial: variables determinantes*.

Zuazua Iriando, A. (2007). *El proyecto de autorrealización: cambio, ruación y desarrollo*. España: Club Universitario.

# Anexo 1

- Remesas
- Desempleo
- Tasa de interés bancarias
- Tipo de cambio

## Macro ambiental

- Cambio climático
- Desastres naturales
- Terminales de cobro

### Económico Demográfico

#### Cientes

Se cuentan con más de 750,000 clientes alrededor de la república. La mayoría son clase D y algunos de la clase C.

#### Intermediarios

No existe ningún intermediario

- HSBC
- Banamex
- Grupo

### Tecnológico Natural

#### Departamento de apoyo

#### Departamento de cobranza

Préstamos inmediatos

Cargo por servicio

#### Servicio

#### Precio

Variables Internas

Microambiente

63 sucursales  
Ubicadas en 22 estados  
y Ciudad de México

**Mercado Meta**  
Hombres y mujeres mayores de 18 años que necesiten solvencia económica

Publicidad

#### Promoción

Post venta

#### Plaza

Agentes comisionistas  
(Fuerza de ventas)

Variables Externas

#### Departamento de ventas

#### Competidores

- Reformas económicas
- Reformas fiscales

- Comparamos
- Progresemos
- Financiera Independencia
- Su casita
- Entre otros
- Banamex

- Mayor inseguridad
- Desempleo
- Educación

### Político Legal

### Socio Cultural

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

---

Nivel jerárquico	Posición
22	Director General
21	Director
20	
19	Director de operaciones/Head
18	Gerente Divisional/Gerente Nacional/Gerente Senior
17	Gerente Regional
16	Gerente de Sucursal/Gerente Regional de Seguridad/Gerente
15	Gerente de Área/Coordinador Senior
14	Coordinador/Gerente de Desarrollo
13	Especialista/Gerente de Seguridad
12	Analista Senior/Gerente de Oficina
11	Analista/Administrador/Supervisor
10	Analista/Asistente
9	Ayudante de oficina
8	Ejecutivo telefónico

Fuente: Elaboración propia

# Anexo 3

Renuncia/ Terminación	Causa de bajas utilizadas para el estudio de caso	Causas de bajas utilizadas por la Financiera	
Renuncia	Abandono de trabajo	Abandono de Trabajo Ausencia injustificada	
	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo	
	Carga/Horario/Presión de Trabajo	Carga de trabajo	Carga de trabajo
		Horario de trabajo	Horario de trabajo
		Presión excesiva de trabajo	Presión excesiva de trabajo
	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo del jefe	Estilo de liderazgo del jefe
		Falta de supervisión	Falta de supervisión
		Problemas con jefe inmediato	Problemas con jefe inmediato
	Falta de desarrollo	Oportunidades de desarrollo	
	Inconformidad con las prestaciones	Inconformidad con las prestaciones	Inconformidad con las prestaciones
		No gano bono	No gano bono
		No se pudo contratar porque no tenía coche	No se pudo contratar porque no tenía coche
	Mejor oferta de trabajo	Remuneración Mejor oferta de trabajo	
	Razones económicas	Razones económicas	No le gusto el Trabajo
			Riesgo de seguridad personal
			Negocio propio
			No cuenta con dinero para el mantenimiento de su auto
			Problemas con el auto
			Razones económicas
			Se le descompuso su auto
Se quedó sin auto			
Cambio de residencia			
Continuar Estudios			
Razones personales	Razones personales	Educación a tiempo completo	
		Enfermedad	
		Incapacidad Física	
		Incapacidad total/parcial	
		Motivos personales	
		Problemas de salud	
		Problemas Familiares	
		Razones personales	
		Bajo desempeño	
		Estilo de liderazgo del empleado	
Terminación	Rompimiento de políticas	Fin de contrato temporal	
		Reestructuración del área	
		Acoso Sexual	
		Falsificación de documentos	
		Falsificación de firma	
		Fraude	
		Mala actitud	
		Mala actitud laboral	
Malas referencias			
Manipulación de Dinero			
Rompimiento de políticas			

Fuente: Elaboración propia



# Anexo 4

## Encuesta de opinión para proyecto de titulación

La información que me proporciones será confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos, donde los resultados serán utilizados únicamente para mi proyecto de titulación.

Te agradezco nuevamente que te tomes un tiempo para contestar la encuesta.

**\*Obligatorio**

**1. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a la organización \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Me encuentro satisfecho(a) con mi trayectoria dentro de la organización \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Dentro de la organización, los aspectos de seguridad son una prioridad \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. En caso de que se me ofreciera un trabajo con el mismo sueldo y condiciones, dejaría la organización \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Existen posibilidades reales de moverse a otro puesto dentro de la organización \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Me ayudaron y apoyaron durante mis primeros días dentro de la organización \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Tengo suficiente libertad en el puesto que desempeño \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8. Tengo el equipo y material necesario para hacer bien mi trabajo *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9. Considero que existe igualdad en cuanto a la remuneración entre personas con las mismas responsabilidades *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10. Creo que dentro de la organización existe la posibilidad de una promoción (ascenso) por un buen rendimiento laboral *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11. Me considero valorado(a) por el puesto de trabajo que ocupo *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12. En el último año, he tenido oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13. Dentro de la organización, cuando trabajo con mis compañeros o jefe lo hago en equipo *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14. Las responsabilidades que tengo dentro de la organización van de acuerdo a lo que percibo *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>15. Considero que la organización proporciona las herramientas adecuadas para que tenga un desarrollo profesional dentro de ella *</b>				
<i>Marca solo un óvalo por fila.</i>				

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. La misión de la organización me hace sentir que mi trabajo es importante \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Considero que mi puesto va de acuerdo a la experiencia que tengo \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Considero que la organización se preocupa por mi higiene y seguridad \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Los beneficios que otorga la organización me han ayudado a tener una mejor estabilidad económica \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Existen líderes dentro de la organización que estimulan mi desarrollo profesional y personal \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. La(s) razón(es) por las que me cambiaría de organización es (son): \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Razones personales
- Reto personal
- Mayor estabilidad económica
- Jubilación
- Otros:

**22. Si pudiera moverme dentro de la organización a otro puesto me gustaría hacerlo: \***

Favor de poner la Razón en Otros

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Otros:

**23. Considero que los cambios organizacionales que ha sufrido la empresa en los últimos 2 años han tenido un impacto dentro de ella: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Positivo
- Negativo
- Ninguno

**24. Si se te ofreciera moverte a otra organización, qué variable determinaría tu decisión: \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Prestaciones
- Beneficios
- Mayor oportunidad de crecimiento
- Menos carga laboral
- Mejor horario
- Otros:

**Comentarios:**

# Anexo 5

---

## Entrevista (antigüedad mayor a 9 años)

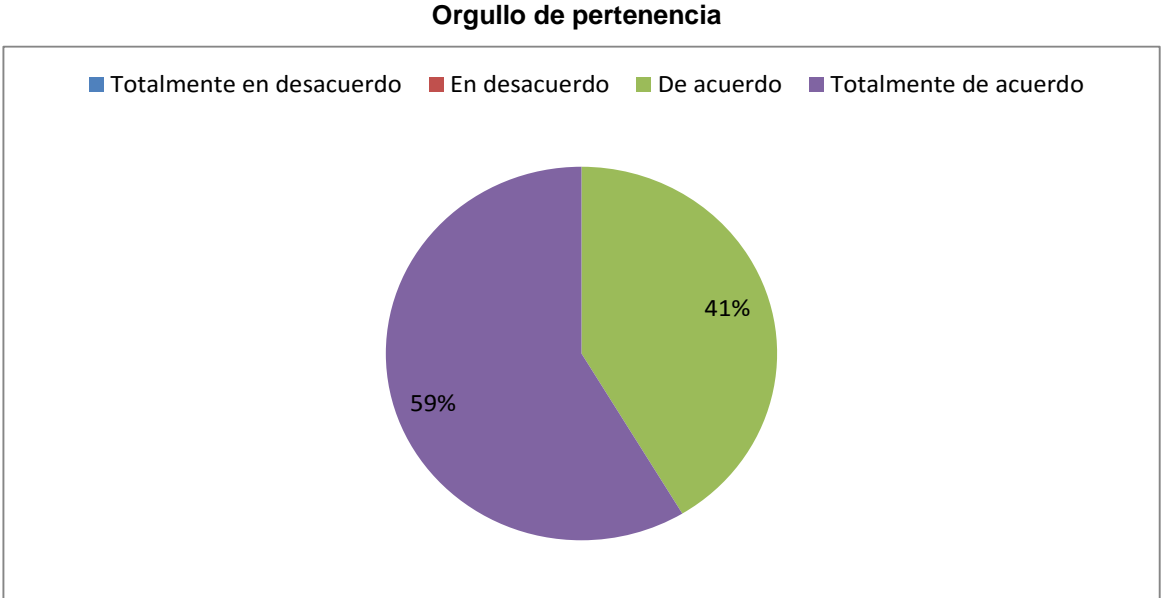
1. ¿Por qué decidiste entrar a trabajar en la organización?
2. ¿Estas satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la organización? ¿por qué?
3. Si pudieras cambiar algo dentro de la organización, ¿qué cambiarías? ¿por qué?
4. ¿Cuál ha sido la principal razón por la que has permanecido durante más de nueve años dentro de la organización?
5. En una palabra define lo que piensas de la organización.
6. Cuando te dicen el nombre de la organización cual es la primera palabra que te viene a la mente.
7. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
8. Me podrías decir ¿Qué hace la organización? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? (esto por el círculo de oro)
9. Comentarios

## Entrevista (antigüedad menor a 1 años)

1. ¿Por qué decidiste entrar a trabajar en la organización?
2. ¿Estas satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la organización? ¿por qué?
3. Si pudieras cambiar algo dentro de la organización, ¿qué cambiarías? ¿por qué?
4. ¿Cuánto tiempo te gustaría quedarte dentro de la organización? ¿Qué determinaría tu salida?
5. En una palabra define lo que piensas de la organización.
6. Cuando te dicen el nombre de la organización cual es la primera palabra que te viene a la mente.
7. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
8. Me podrías decir ¿Qué hace la organización? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? (esto por el círculo de oro)
9. Comentarios

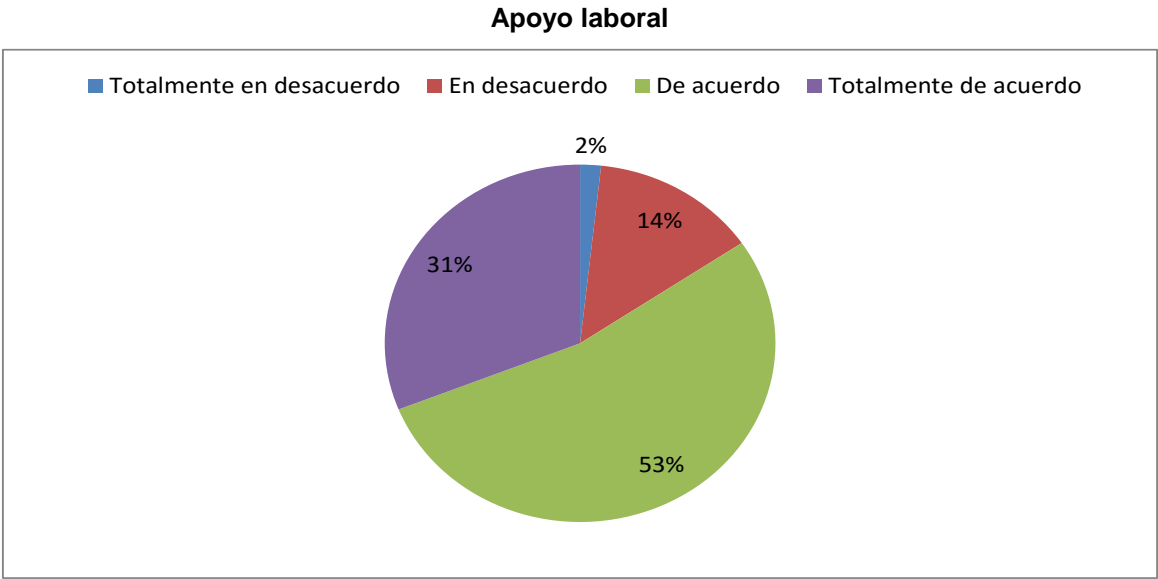
# Anexo 6

## 1. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a la organización



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

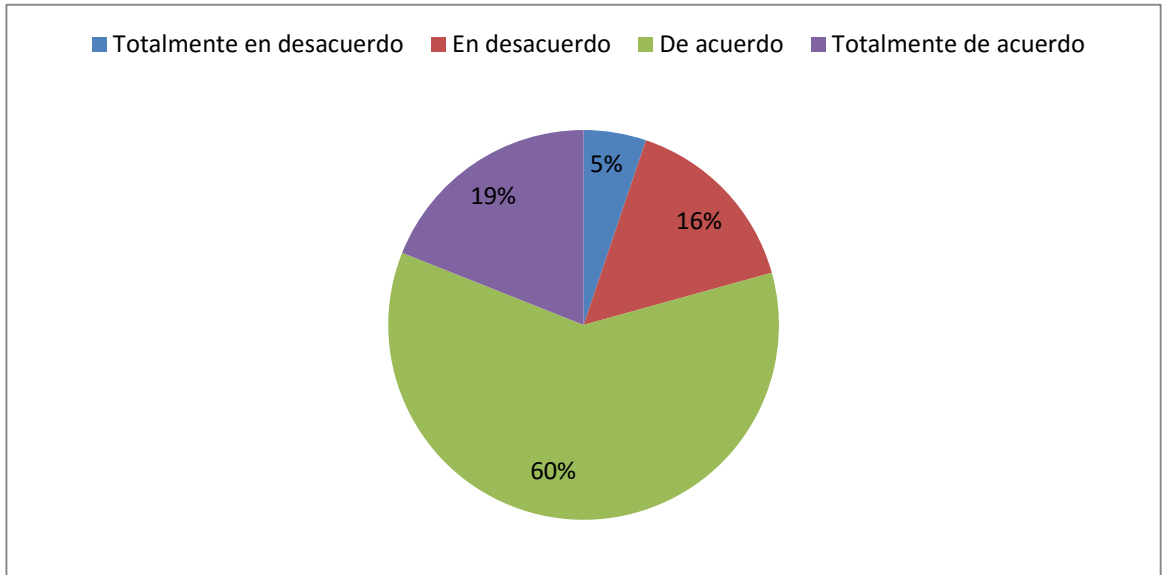
## 2. Me apoyaron durante mis primeros días dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

3. Me considero valorado(a) por el puesto de trabajo que ocupo

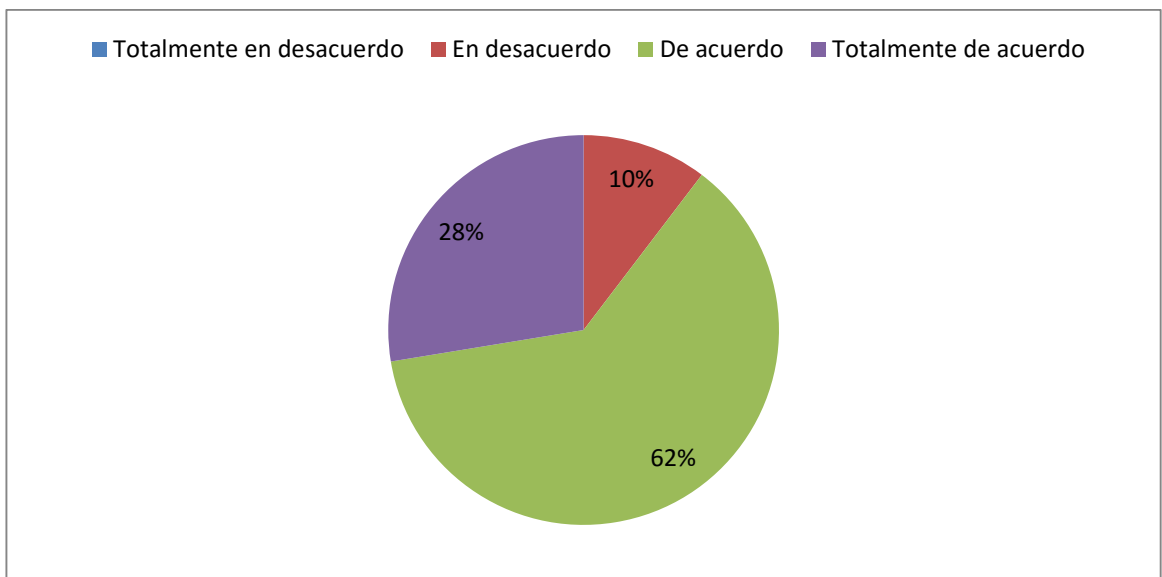
**Valor en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

4. La misión de la organización hace sentir que mi trabajo es importante

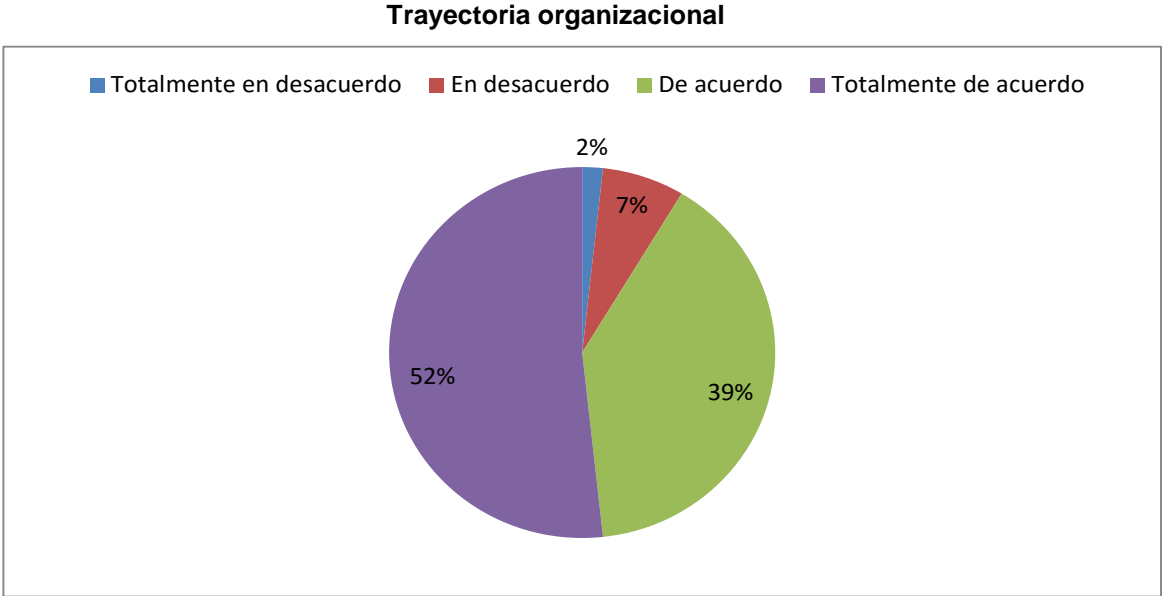
**Importancia del trabajo de acuerdo a la misión**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

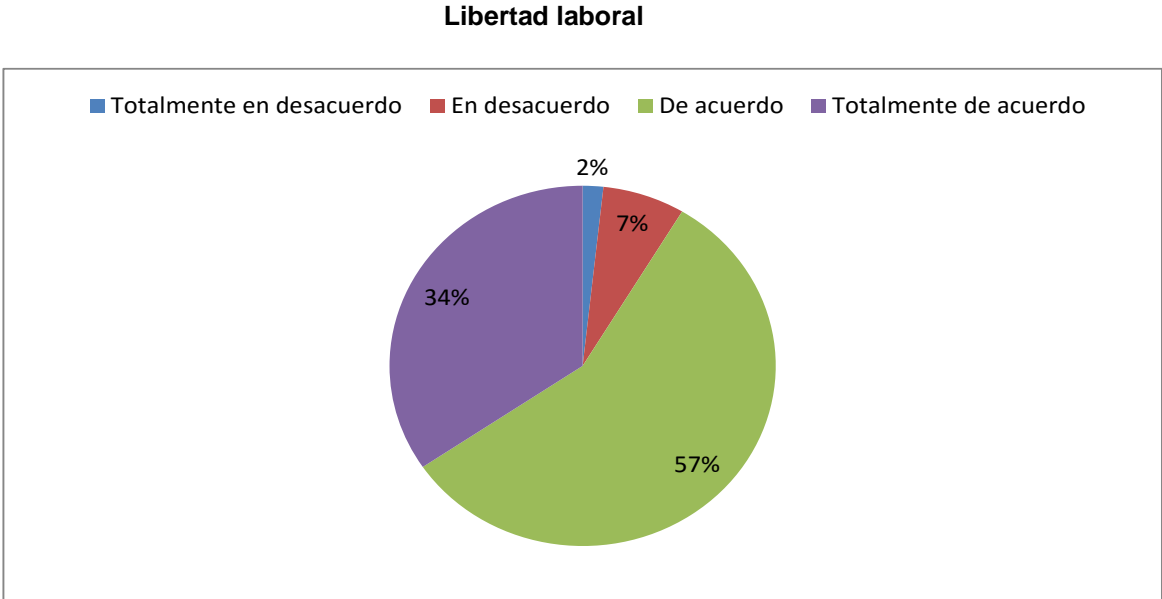
# Anexo 7

## 1. Me encuentro satisfecho(a) con mi trayectoria dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

## 2. Tengo suficiente libertad en el puesto que desempeño

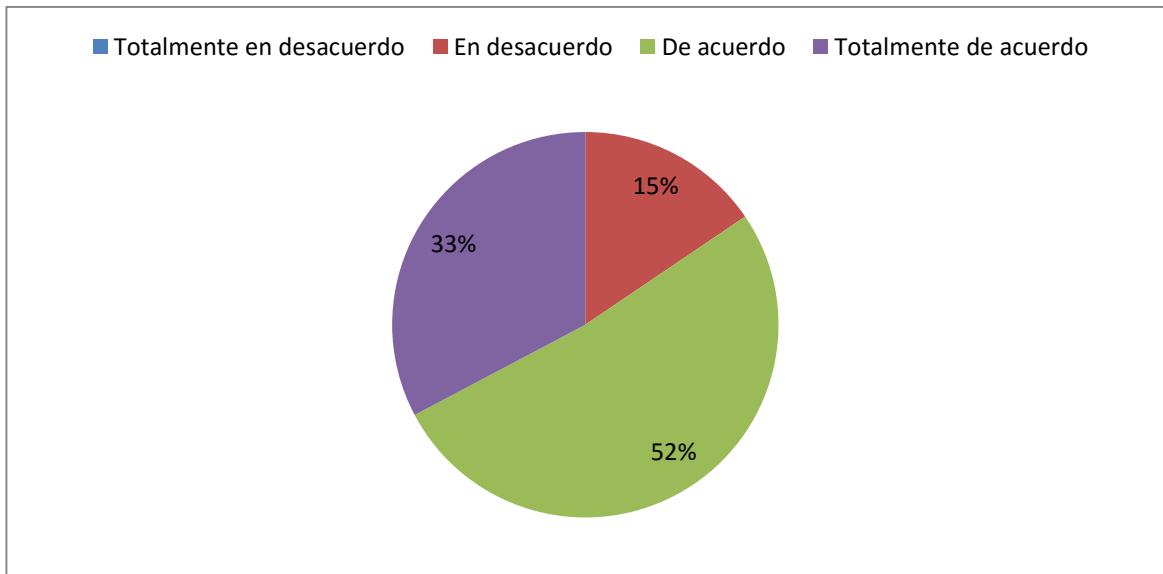


Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta



3. En el último año, he tenido oportunidad de crecer profesionalmente en el trabajo

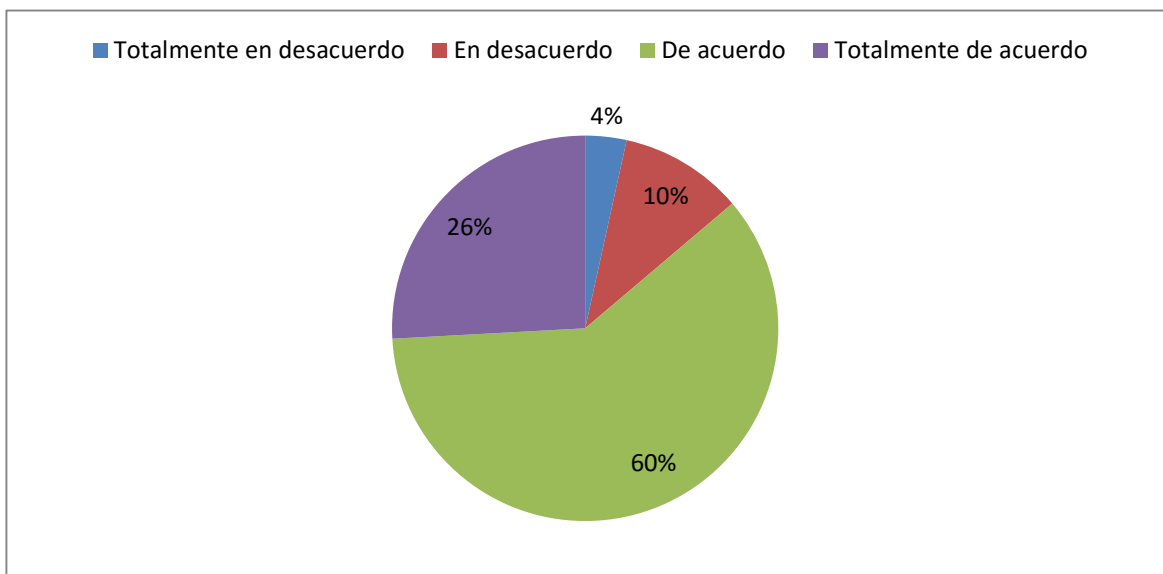
#### Crecimiento profesional



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

4. Considero que mi puesto va de acuerdo a la experiencia que tengo

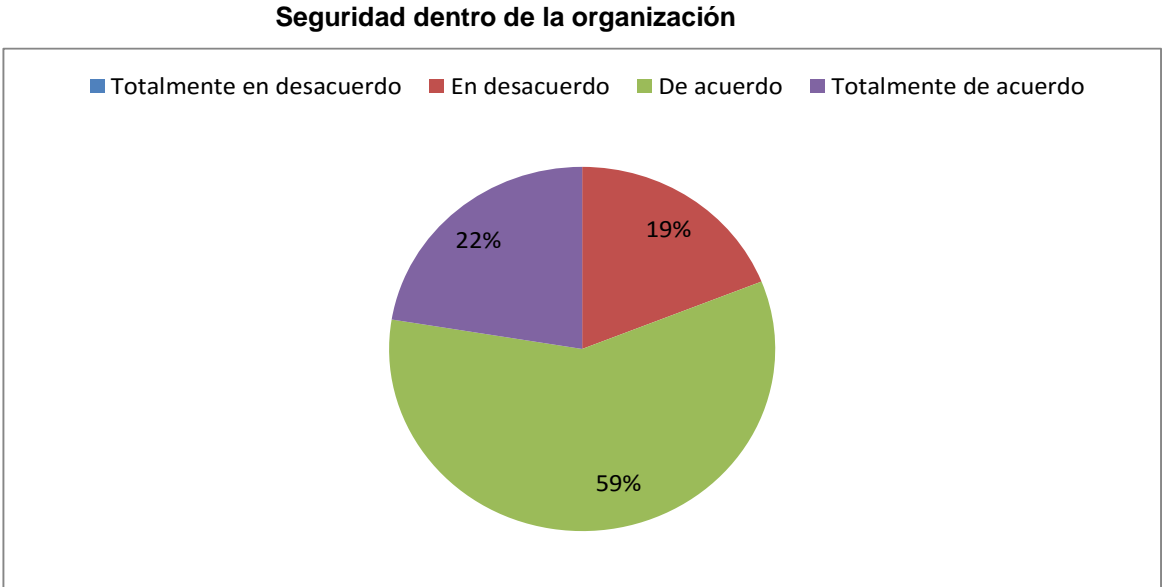
#### Experiencia



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

# Anexo 8

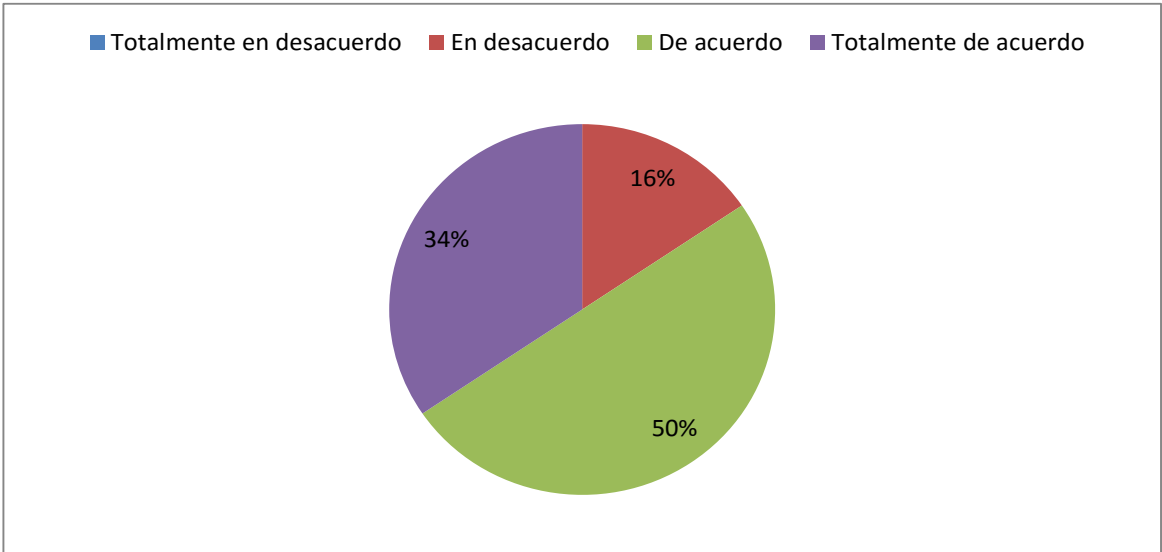
1. Dentro de la organización, los aspectos de seguridad son una prioridad



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

2. Tengo el equipo y material necesario para hacer bien mi trabajo

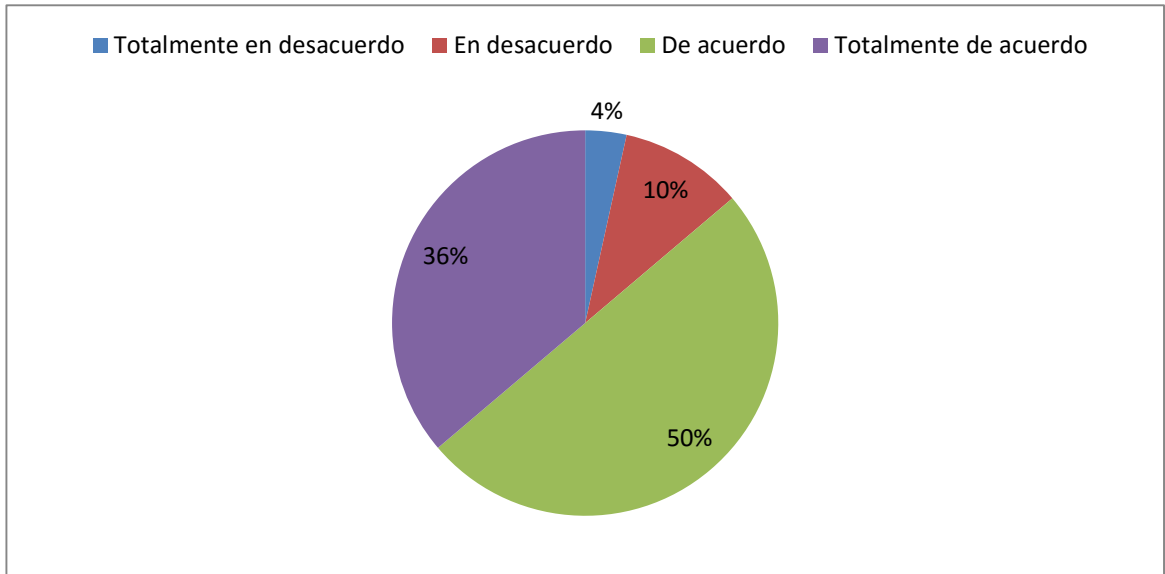
**.13 Equipo y material**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

3. Dentro de la organización, cuando trabajo con mis compañeros lo hago en equipo

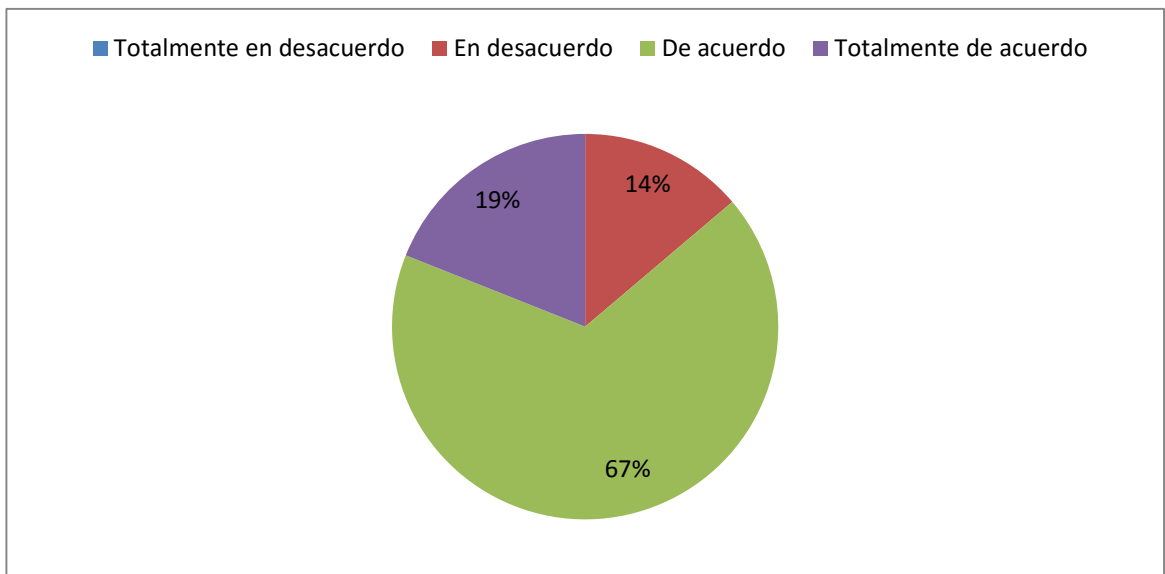
**Trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

4. Considero que la organización se preocupa por mi higiene y seguridad

**Higiene y seguridad**

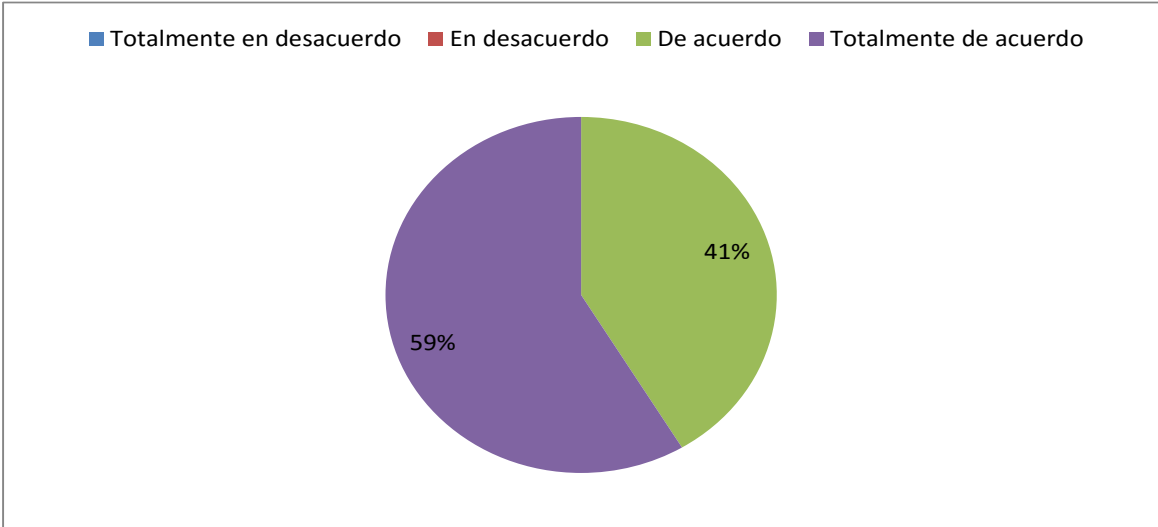


Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

# Anexo 9

- 1. En caso de que se me ofreciera un trabajo con el mismo sueldo y condiciones, dejaría la organización

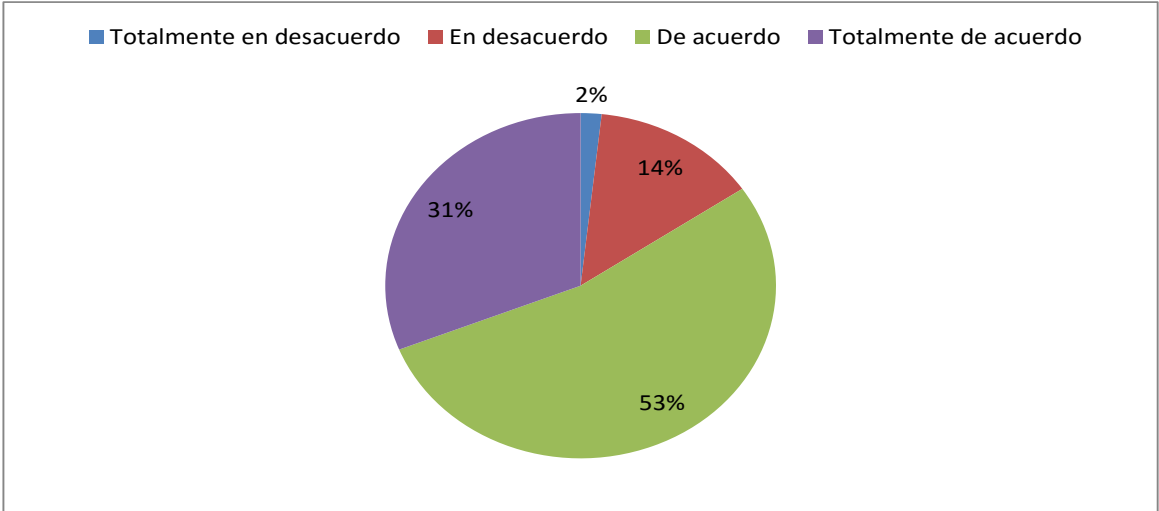
### Movimiento lateral



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

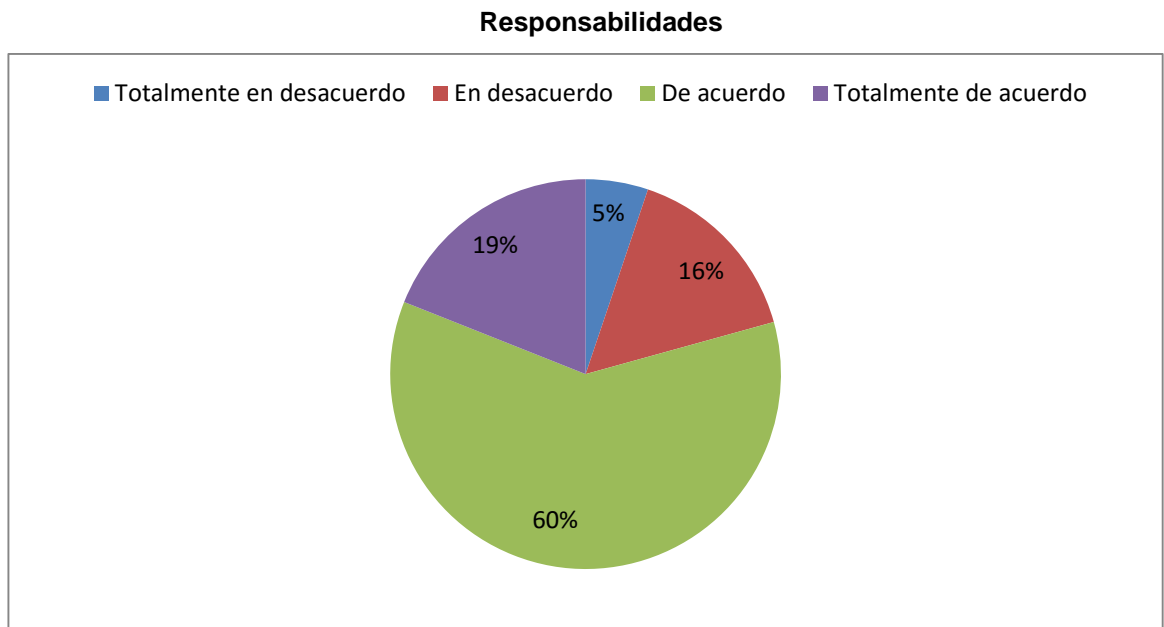
- 2. Considero que existe igualdad en cuanto a la remuneración entre personas con las mismas responsabilidades

### Igualdad en remuneración



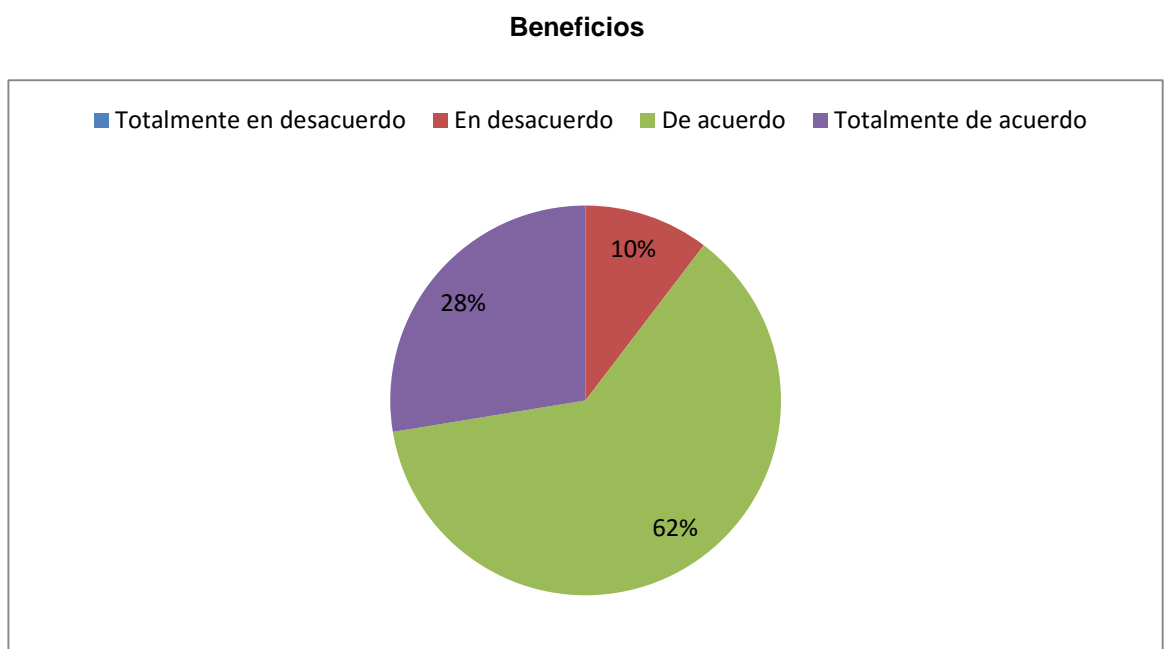
Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

3. Las responsabilidades que tengo dentro de la organización van de acuerdo a lo que percibo



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

4. Los beneficios que otorga la organización me han ayudado a tener una mejor estabilidad económica

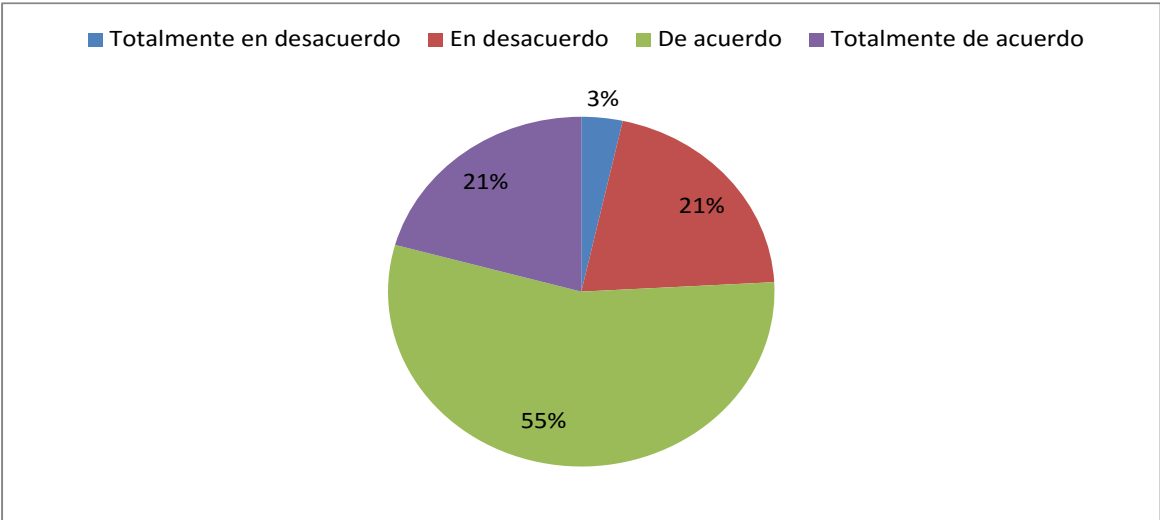


Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

# Anexo 10

1. Existen posibilidades reales de moverse a otro puesto dentro de la organización

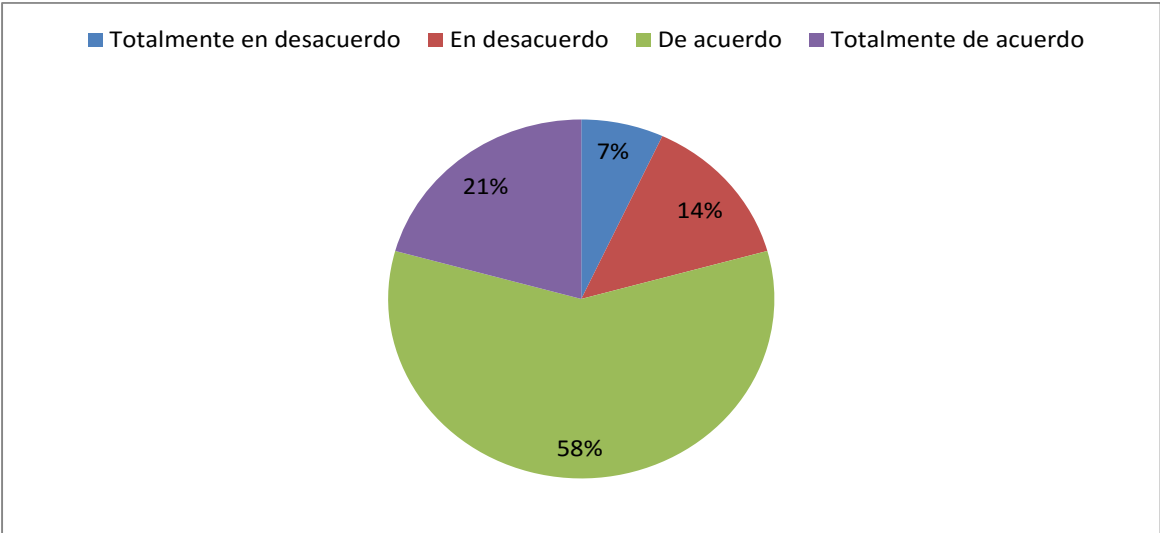
### Estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

2. Creo que dentro de la organización existe la posibilidad de una promoción (ascenso) por un buen rendimiento laboral

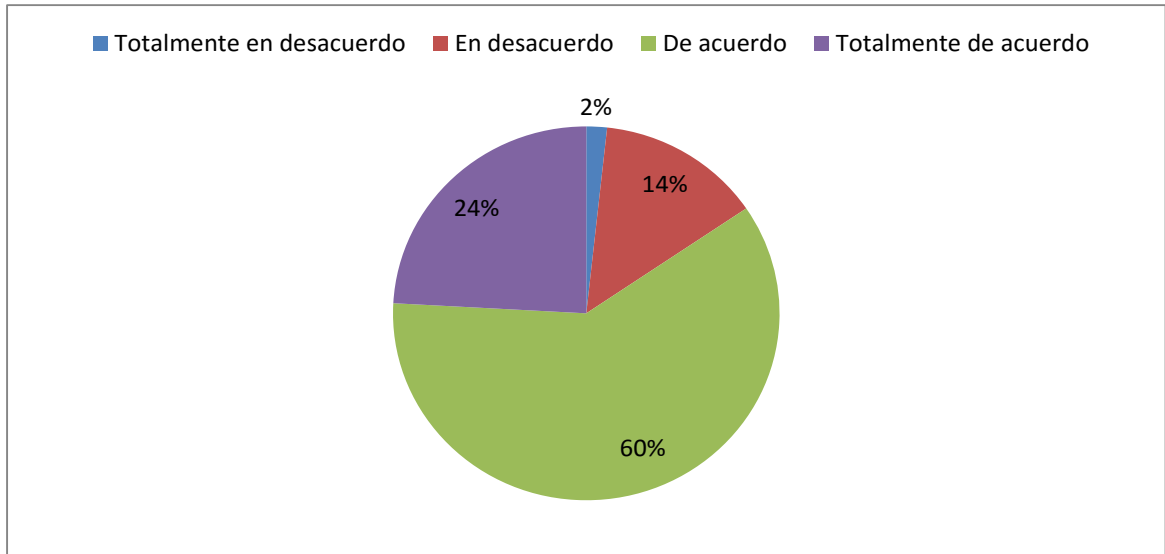
### Promoción por rendimiento laboral



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

3. Considero que la organización proporciona las herramientas adecuadas para que tenga un desarrollo profesional dentro de ella

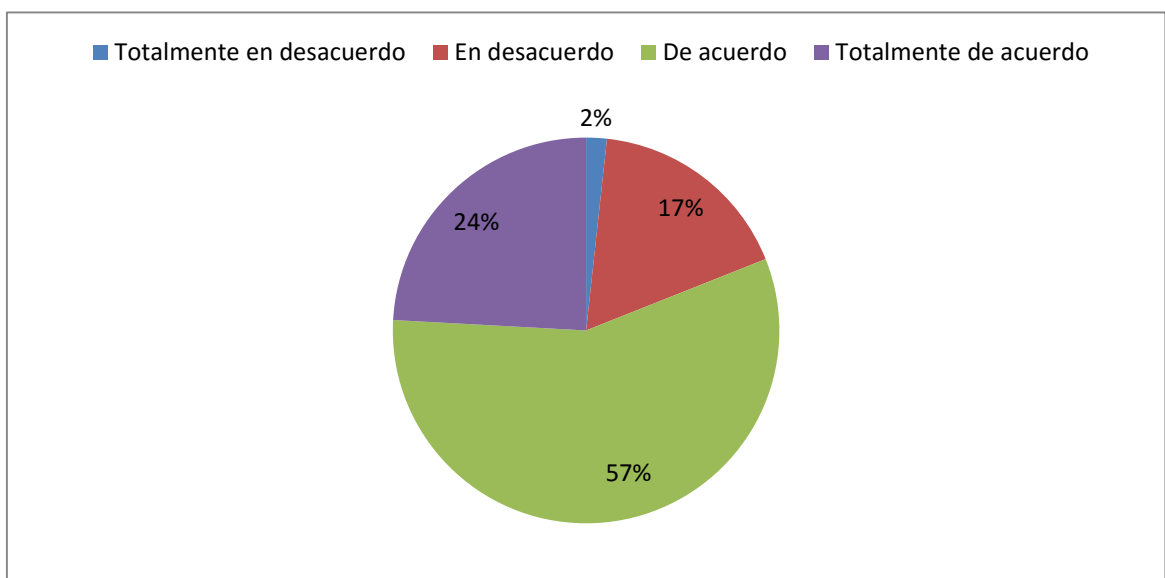
#### Herramientas organizacionales



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta

4. Existen líderes dentro de la organización que estimulan mi desarrollo profesional y personal

#### Líderes



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta