

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFIA

**ANÁLISIS SOBRE LA ROTACION DE PERSONAL EN EL AREA DE
SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO BISA S.A.**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN PETAENG PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA.**

POR: MARIO EDUARDO JUÁREZ INCHAUSTY

La Paz – Bolivia

2023

Dedicatoria:

Esta monografía dedico principalmente a mi madre Miriam, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre Mario (†), que pesar de no encontrarse físicamente, sé que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento es tan especial para el como lo es para mí. A mis hermanas Helen, Narda y Miriam quienes siempre estuvieron brindándome su apoyo.

Agradecimiento:

Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés y a los docentes por la calidad de conocimientos otorgados a lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

A mi familia que estuvieron siempre a mi lado brindándome su apoyo.

Un agradecimiento especial a los docentes que conformaron la modalidad de titulación PETAENG, que aunque el tiempo haya sido corto, nos compartieron de su conocimiento académico y su experiencia profesional.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	
RESUMEN EJECUTIVO	9
PALABRAS CLAVE	9
CAPÍTULO I: MARCO GENERAL	10
1. INTRODUCCIÓN	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	12
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	13
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	13
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	14
1.5 ALCANCE	15
1.5.1 ALCANCE TEMÁTICO	15
1.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO	15
1.5.3 ALCANCE TEMPORAL.....	15
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.4 METODO DE ANÁLISIS DE DATOS	16

2.4.1 ENTREVISTA	16
2.4.2 ENCUESTA	17
2.4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	17
2.4.3.1 CUESTIONARIO	17
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	17
3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
3.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	18
3.3 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	18
3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
3.5.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	28
3.5.3 FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL	28
3.5.4 COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	29
3.6 REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	31
3.7 MOTIVACIÓN	33
3.8 LIDERAZGO	35
3.8.1 TEORÍA DE LOS RASGOS	36
3.8.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO	36
3.8.3 LIDERAZGO MOTIVACIONAL	36
3.9 CARGA LABORAL Y/O SOBRECARGA LABORAL	38
3.10 IMPACTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	39
3.11 ENTIDAD FINANCIERA	40
3.11.1 DEFINICIÓN DE ENTIDAD FINANCIERA	40
3.11.2 DEFINICIÓN ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	44

3.11.3 OBJETO DE ESTUDIO.....	45
3.11.4 BANCO BISA SA.....	45
3.11.4.1 MISIÓN.....	46
3.11.4.2 VISIÓN	46
3.11.4.3 VALORES.....	46
CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO	49
4.1 TIPOS DE ESTUDIO	49
4.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
4.3 MUESTRA.....	50
4.4 POBLACIÓN.....	50
4.5 INSTRUMENTOS.....	52
4.6 PROCEDIMIENTO INVESTIGATIVO.....	52
4.7 RESULTADOS	53
4.8 OTROS FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN	58
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1 CONCLUSIONES	62
5.2 PLAN PARA RETENER AL PERSONAL CLAVE.....	63
5.3 RECOMENDACIONES PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN CONSECUENCIA A LOS RESULTADOS OBTENIDOS	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. COSTOS DE ROTACION DE PERSONAL	29
FIGURA 2. COMPONENTES DE LA REMUNERACION	33
FIGURA 3. FACTORES DE HERZBERG.....	34
FIGURA 4. PIRAMIDE DE MASLOW.....	35
FIGURA 5. CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO	37
FIGURA 6. CAUSAS DE ROTACION DEL PERSONAL DEL BANCO BISA S.A. ...	50

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. GENERO DE LOS EXFUNCIONARIOS.....	54
TABLA 2. EDAD DE LOS EXFUNCIONARIOS.....	54
TABLA 3. TIEMPO DE TRABAJO DE LOS EXFUNCIONARIOS	55
TABLA 4. FACTORES DE ROTACION DE PERSONAL	56

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1. GENERO DE LOS EXFUNCIONARIOS	54
GRAFICO 2. EDAD DE LOS EXFUNCIONARIOS	55
GRAFICO 3. TIEMPO DE TRABAJO DE LOS EXFUNCIONARIOS	56
GRAFICO 4. FACTORES DE ROTACION DE PERSONAL	57
GRAFICO 5. ENCUESTA FACTOR SALARIAL.....	58
GRAFICO 6. ENCUESTA FLEXIBILIDAD DE HORARIOS	58
GRAFICO 7. ENCUESTA FACTOR DE CAPACITACION.....	59
GRAFICO 8. ENCUESTA FACTOR BENEFICIO.....	59

GRAFICO 9. ENCUESTA FACTOR FORMACION.	60
GRAFICO 10. ENCUESTA FACTOR DE COMUNICACIÓN.....	60
GRAFICO 11. ENCUESTA FACTOR RELACION CON EL JEFE DIRECTO.	61
GRAFICO 12. ENCUESTA FACTOR MOTIVACION.	61
GRAFICO 13. ENCUESTA FACTOR LABORAL.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

La rotación de personal en las instituciones financieras, particularmente en el área de servicio al cliente representa un gran desafío que genera un impacto en la estabilidad operativa y la calidad de servicio, tanto para clientes internos como externos. En la coyuntura actual la rotación de personal debe ser considerada como un análisis constante, desde su origen hasta el impacto de este mismo. Para este enfoque es necesario la experiencia de profesionales los cuales estén encargados del personal, es decir desde la identificación del requerimiento de un puesto hasta el proceso de desvinculación del empleado. Es muy importante examinar las fases por la cual se encuentra conformado. Además, no se debe percibir como un problema; más al contrario, se debe tomar como un impulso para tomar acciones necesarias dentro del proceso de reclutamiento, selección y capacitación. Esto implica adaptarse a los nuevos contextos que influyen en la permanencia o rotación del personal. El objetivo del estudio de rotación del personal del Banco Bisa S.A. específicamente en el área de atención al cliente es comprender, analizar y evaluar los factores que contribuyen a la entrada y salida de los empleados.

La presente monografía tiene como propósito principal proporcionar información valiosa para generar alternativas medibles y alcanzables, implementando estrategias efectivas de gestión de talento humano y retención del personal en el área de servicio al cliente del Banco Bisa S.A.

PALABRAS CLAVE

Rotación del personal, servicio al cliente, banco.

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

En la época actual, los servicios financieros juegan un rol esencial en la vida diaria, actuando como el mecanismo impulsor de las transacciones comerciales, la inversión y la administración de recursos económicos a escala mundial. Este sector ha experimentado un cambio considerable, incorporando avances tecnológicos y estrategias orientadas al cliente para brindar soluciones financieras más asequibles, eficaces y adaptadas.

La atención al cliente en la esfera de los servicios financieros se ha vuelto un elemento crucial para asegurar la lealtad del cliente y construir relaciones sólidas. La calidad y la efectividad de los servicios financieros no solo se evalúan por la eficiencia de las transacciones, sino también por la experiencia completa del cliente.

En este escenario, la implementación de servicios financieros en el ámbito del servicio al cliente implica prestar una cuidadosa atención a las necesidades particulares, personalizar soluciones y adaptarse rápidamente a las expectativas cambiantes de los clientes. Las entidades financieras no solo deben proporcionar productos y servicios robustos, sino también garantizar una experiencia del cliente excepcional desde el primer contacto hasta la resolución de cualquier inconveniente o pregunta.

El talento humano representa el recurso máspreciado de una empresa, por lo tanto, es crucial otorgar la debida importancia y comprender cómo fortalecer su conocimiento. La percepción del nivel de motivación del personal se reflejará tanto en la rotación del equipo como en la lealtad demostrada por los colaboradores hacia los logros de la empresa.

En ausencia de una gestión adecuada del capital humano, las empresas pueden experimentar diversos problemas, siendo la rotación del personal uno de los aspectos más relevantes. Es posible afirmar que detrás de una alta rotación de empleados se esconde la falta de motivación, la insatisfacción laboral y el descontento, factores que, a su vez, están

vinculados en la mayoría de los casos con una gestión insuficiente de los Recursos Humanos o el nivel de informalidad en la estructura empresarial.

A partir de esta descripción, surge la presente investigación con el propósito de identificar estrategias que contrarresten el aumento del índice de rotación de personal que ha afectado a la entidad Banco Bisa SA en los últimos años.

1.1 PROBLEMÁTICA

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la presente monografía se formula el problema de investigación tomando en cuenta la alta rotación de personal en el área de atención al cliente del Banco Bisa S.A. el cual puede deberse a una variedad de problemas y desafíos. Por lo mencionado anteriormente se plantea las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los motivos detrás de la rotación del personal en atención al cliente del Banco Bisa S.A.?

¿Qué tácticas pueden contribuir a disminuir la salida de empleados en atención al cliente del Banco Bisa S.A.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Ante la alta rotación de personal dentro de servicio al cliente del Banco Bisa S.A. se busca objetivo general mediante la disminución considerable de movimiento de personal en dicha área de la entidad financiera, reforzando la retención de colaboradores y mejorando la satisfacción laboral mediante la aplicación de enfoques integrales destinados a atender los elementos que influyen en la salida de empleados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

. - Reconocer los elementos que causan la elevada tasa de rotación de empleados en el área de atención al cliente del Banco Bisa S.A.

. - Identificar y abordar de manera proactiva los problemas de comunicación y gestión que puedan contribuir a la rotación de personal en el área de atención al cliente del Banco Bisa S.A.

. - Identificar y analizar los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación de personal de servicio al cliente del Banco Bisa S.A.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La alta rotación de colaboradores en el ámbito de atención al cliente en el Banco Bisa S.A. presenta un desafío de considerable magnitud que demanda una atención inmediata y planificada debido a diversas razones fundamentales. En primera instancia, la elevada rotación tiene un impacto desfavorable en la continuidad y calidad del servicio ofrecido a la clientela de la entidad. El flujo constante de entradas y salidas de empleados dificulta la construcción de relaciones sólidas y la comprensión profunda de las necesidades de los clientes, lo cual podría traducirse en una pérdida respecto a la satisfacción del cliente.

Asimismo, la rotación de personal acarrea costos significativos para la organización en términos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos colaboradores. Estos gastos no solo afectan la eficiencia financiera, sino que también representan una pérdida de recursos considerables que podrían asignarse a iniciativas de mejora continua y desarrollo del personal existente.

Otro aspecto de suma importancia es el impacto en el ánimo y la motivación de los colaboradores que permanecen en el ámbito de atención al cliente. La constante rotación puede generar incertidumbre, incrementar la carga de trabajo para aquellos que se quedan y disminuir la moral general del equipo, lo cual puede afectar negativamente la calidad del servicio y la productividad.

Adicionalmente, la elevada rotación de personal en el ámbito de atención al cliente del Banco Bisa S.A. puede ser señal de problemas más profundos, tales como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, un entorno laboral poco saludable o una

desconexión entre las expectativas de los colaboradores y la realidad del trabajo. Abordar estos problemas es esencial para crear un entorno laboral positivo y sostenible.

En resumen, la justificación para abordar el problema de la rotación de personal en el área de atención al cliente del Banco Bisa S.A. se fundamenta en la necesidad de asegurar la satisfacción del cliente, optimizar los recursos financieros, mantener la moral del equipo y abordar posibles problemas estructurales que podrían estar contribuyendo a la elevada tasa de rotación.

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La elaboración de la presente monografía se realizará con un enfoque hacia el Talento Humano, basado en algunas corrientes clásicas que emanan de la Escuela de la Administración Científica, la cual promueve la utilización de Procesos de Selección de Personal con una perspectiva sistémica. Entre los enfoques que podemos mencionar se encuentran; Elton Mayo que propone una visión humanística con la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría de Frederick Taylor, quien desarrollo su estudio a la Organización desde la perspectiva de sus interrelaciones estructurales, sosteniendo bases prácticas de gestión más eficientes. Los aportes de Harrington Emerson, quien desarrollo trabajos sobre Selección y Entrenamiento de Empleados, dirigidos hacia la eficiencia y la aplicación de principios científicos para mejorar las operaciones organizacionales.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La rotación de empleados en el Banco Bisa S.A. presenta una tasa elevada. Lograr la retención del personal inicialmente puede resultar costoso, sin embargo, a largo plazo, los gastos operativos se reducen, permitiendo capitalizar al personal. El desarrollo de la presente monografía nos asiste en definir y establecer la dirección a seguir, el mismo se basará bajo el siguiente análisis.

Descriptivo: El cual consiste en describir las tendencias claves en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Este tipo de análisis buscara

proporcionar una visión detallada y comprensiva de diferentes variables sin buscar explicar las relaciones causales entre ellas.

Transversal: Implicara la recopilación de datos en un determinado tiempo para evaluar y comprender las características, comportamientos y factores relacionados en base a la rotación de personal del área de atención cliente del Banco Bisa S.A.

No experimental: El mencionado análisis se realizará sin manipular deliberadamente variables. Se basará fundamentalmente en la observación de eventos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica para enfrentar el problema de rotación en el área de atención al cliente del Banco Bisa S.A. se sustenta en las consecuencias que esta situación tiene para la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes.

Es necesario identificar posibles deficiencias, corregirlas y mejorar los factores relacionados respecto a la rotación del personal de Servicio al cliente del Banco Bisa S.A. Las ventajas de llevar a cabo una investigación sobre la rotación de personal en la entidad, específicamente en el área de atención al cliente radican en proporcionar datos para la toma de decisiones y ofrecer soluciones al problema actual, contribuyendo de esta manera a mejorar la situación del momento.

Para obtener datos sobre el motivo de retiro voluntario del ex personal de atención al cliente del Banco Bisa S.A. se utilizará entrevistas personales con una encuesta totalmente confidencial sobre su desvinculación, en un tiempo determinado el cual implica entre enero de 2022 a septiembre de 2022.

Los datos relacionados con factores internos o externos se adquieren a través de estas entrevistas de desvinculación al ex personal, con el propósito de examinar y/o diagnosticar los elementos que ocasionan la Rotación de Personal en el área de la entidad.

1.5 ALCANCE

1.5.1 ALCANCE TEMÁTICO

El alcance temático de la presente monografía buscara ofrecer una comprensión de la problemática de la rotación de empleados en el sector de atención al cliente del Banco Bisa S.A., detectando causas particulares, valorando consecuencias y planteando soluciones adecuadas a la dinámica específica de la entidad financiera.

1.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

El alcance geográfico busca comprender la rotación de personal en el área de servicio de atención al cliente correspondiente a todas las agencias activas de la mancha urbana de la ciudad de La Paz del Banco Bisa S.A.

1.5.3 ALCANCE TEMPORAL

Este estudio se establece en un período temporal que abarca desde enero del año 2022 hasta septiembre del mismo año, y se considerarán exclusivamente los datos correspondientes a la investigación durante el tiempo mencionado.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA

El método de investigación seleccionado para este estudio es de carácter descriptivo, ya que el mismo es de recolección de información que demuestra las relaciones y describe lo analizado tal cual es.

Es concluyente. Esto significa que recopila datos cuantificables que se pueden analizar con fines estadísticos en una población objetivo. Este tipo de estudio tiene, por tanto, la forma de preguntas cerradas, lo que limita las posibilidades de obtener información exclusiva.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que no implica la manipulación de variables y se limita a la observación de los fenómenos en su entorno natural, para luego analizarlos. Es de naturaleza transaccional o transversal, ya que la recopilación de datos se realiza en un periodo específico. En cuanto al diseño, es descriptivo, ya que se examina la incidencia de una o más variables en una población.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la obtención de datos para este estudio, se empleó un formulario compuesto por una serie de preguntas diseñadas de acuerdo con las variables de interés. Este formulario se administró a los exfuncionarios del área de servicio al cliente del Banco Bisa S.A. de 21 interrogantes. Todas las preguntas presentan opciones de respuesta abierta.

2.4 METODO DE ANÁLISIS DE DATOS

El manejo de la información recolectada implicara su preparación, descripción y consolidación a partir de los datos, utilizando las herramientas de Word y Excel para la elaboración de tablas. Este enfoque se llevará a cabo con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos en la investigación.

2.4.1 ENTREVISTA

La interacción cualitativa para la investigación de rotación de personal en el área de la entidad se presenta en forma de entrevista, donde se establece una conversación entre dos o más individuos. Se utiliza como método de estudio para obtener respuestas verbales a las preguntas formuladas en relación con el problema planteado. Este tipo de entrevista se caracteriza por ser estructurada y diseñada con base en preguntas abiertas, ya que la información recopilada posibilitará un análisis comparativo y garantizará uniformidad en el tipo de datos obtenidos.

2.4.2 ENCUESTA

En la presente investigación se manejará lo que es la encuesta, la cual se define como un procedimiento de investigación cuantitativa en el cual se investiga, se recopila información mediante una serie de preguntas previamente diseñadas, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica, tabla o escrita. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa. Es un método de cálculo de investigación asociado al empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: la entrevista y el cuestionario.

2.4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.3.1 CUESTIONARIO

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al analista plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Dada la importancia que representa para una entidad contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa, la gestión del talento humano es un proceso hacia el que apuestan cada vez más organizaciones. Y es que, en realidad, no es para menos, porque una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

El término gestión de talento humano fue acuñado en 1997 por McKinsey & Company, pero no fue hasta 1998 que alcanzó fama internacional, cuando David Watkins, de la empresa Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos. Aun así, no ha sido hasta hace poco cuando este concepto comenzó a obtener un gran protagonismo, al pasar los departamentos de recursos humanos de un modelo tradicional de gestión centrada en actividades como contrataciones, procesos administrativos y beneficios, a la gestión del talento humano que se centra en encontrar y destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto en la propia organización.

3.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El enfoque de Chiavenato respecto al comportamiento humano en las organizaciones pone énfasis en comprender a las personas como elementos centrales para el éxito organizacional. La motivación, liderazgo, cultura y cambio organizacional son elementos clave en su perspectiva sobre la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional.

3.3 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las funciones de la gestión del talento humano pueden variar ligeramente según los diferentes autores y visiones. A continuación, se presentan algunas funciones clave de la gestión del talento humano según distintos expertos:

Peter Drucker:

Función de Integración: Drucker enfatiza la importancia de integrar la gestión del talento con la estrategia general de la organización. La gestión del talento debe alinearse con los objetivos empresariales para lograr el éxito a largo plazo.

David Ulrich:

Función de Alineación: Ulrich destaca la necesidad de alinear la gestión del talento con las estrategias de la organización. Esto implica asegurar que las actividades de gestión del talento estén directamente relacionadas con los objetivos empresariales.

John Boudreau y Peter Ramstad:

Función de Medición y Análisis: Estos autores ponen énfasis en la importancia de medir y analizar el impacto de las prácticas de gestión del talento en los resultados empresariales. Esto implica evaluar la efectividad de las iniciativas de talento mediante métricas y análisis de datos.

Ed Lawler:

Función Estratégica: Lawler destaca la gestión del talento como una función estratégica que contribuye directamente al éxito de la organización. La estrategia de talento debe ser coherente con la estrategia general de la empresa.

Richard Beatty y Brian Becker:

Función de Creación de Valor: Estos autores argumentan que la gestión del talento debe centrarse en la creación de valor para la organización. Esto implica identificar y desarrollar talento que contribuya significativamente al éxito empresarial.

Ram Charan, Dominic Barton y Dennis Carey:

Función de Desarrollo de Líderes: Estos autores subrayan la importancia de la gestión del talento en el desarrollo de líderes. La identificación y formación de líderes efectivos son esenciales para el crecimiento sostenible de la organización.

William Rothwell y H.C. Kazanas:

Función de Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Estos autores enfatizan la función estratégica de la gestión del talento en la planificación a largo plazo de los recursos humanos. La anticipación de las necesidades futuras de talento es esencial para el éxito organizacional.

Dichas funciones resaltan la importancia de alinear la gestión del talento con la estrategia empresarial, medir su impacto, desarrollar líderes, crear valor y planificar estratégicamente. La gestión del talento se ha convertido en una disciplina clave para lograr la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cambiante.

Idalberto Chiavenato:

Idalberto Chiavenato, aborda la gestión del talento humano como un componente esencial de la administración de recursos humanos. A continuación, se presentan algunas de las funciones asociadas con la gestión del talento humano según la perspectiva de Chiavenato:

Atracción de Talentos: Identificación y atracción de profesionales con habilidades y competencias clave para la organización.

Desarrollo de estrategias efectivas de reclutamiento para atraer candidatos cualificados.

Selección y Contratación: Diseño de procesos de selección que evalúen de manera integral las habilidades y la capacidad de los candidatos.

Toma de decisiones informadas para la contratación de individuos que se ajusten con las necesidades y la cultura de la organización.

Desarrollo y Capacitación: Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de programas.

Fomento del crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Evaluación del Desempeño: Establecimiento de criterios de evaluación claros y objetivos.

Realización de evaluaciones de desempeño regulares para medir el rendimiento individual y colectivo de los integrantes de la organización.

Retención de Talentos: Creación de un entorno laboral que promueva la retención.

Implementación de estrategias para reconocer y retener a empleados talentosos.

Gestión del Conocimiento: Identificación, documentación y gestión del conocimiento crítico dentro de la organización.

Facilitación del intercambio de conocimientos para impulsar la innovación y la eficiencia.

Gestión de Carreras: Diseño de planes de desarrollo de carrera que ajusten los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Asesoramiento y apoyo a los empleados en el desarrollo de sus trayectorias profesionales.

Clima y Cultura Organizacional: Promoción de un clima laboral positivo y una cultura organizacional que fomente el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Identificación y abordaje de aspectos que puedan afectar negativamente al clima laboral.

Gestión de la Sucesión: Identificación y desarrollo de líderes potenciales dentro de la organización.

Planificación y preparación para cambios en puestos clave.

Gestión Estratégica del Talento: Integración de la gestión del talento con la estrategia global de la organización.

Colaboración en la definición de objetivos y estrategias para asegurar un talento alineado con las metas organizacionales.

Estas funciones reflejan la importancia que Chiavenato otorga a la gestión del talento humano como un componente estratégico y vital para el éxito organizacional.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional resulta fundamental para la entidad a estudiar, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales.

Cuando es positivo, genera beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, mientras que cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra.

Algunos autores de la administración han propuesto diversas definiciones de clima laboral. Algunas de las definiciones más comunes son las siguientes:

- Chiavenato (2007): "El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con la satisfacción laboral, el rendimiento y la productividad".
- Hofstede (1991): "El clima organizacional es la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral".
- Robbins y Judge (2017): "El clima organizacional es la percepción que los empleados tienen de su entorno de trabajo".

Los autores mencionados anteriormente coinciden en que el clima laboral es un concepto complejo que está influenciado por una variedad de factores. Sin embargo, todos coinciden en que el clima laboral es un factor importante que puede tener un impacto significativo en el éxito de una organización.

Algunos de los factores que influyen en el clima laboral son los siguientes:

- Las relaciones interpersonales: Las relaciones entre los empleados, los gerentes, y los clientes pueden tener un impacto significativo en el clima laboral.
- La comunicación: La comunicación abierta y efectiva es esencial para un buen clima laboral.
- La cultura organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, y normas que comparten los miembros de una organización.
- Las políticas y prácticas administrativas: Las políticas y prácticas administrativas de una organización pueden contribuir a un clima laboral positivo o negativo.
- El ambiente físico: El ambiente físico de trabajo también puede influir en el clima laboral.

Las organizaciones pueden mejorar el clima laboral mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva, cultura organizacional positiva, y ambiente físico saludable.

3.5 ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación de personal es un concepto que se refiere a la salida de empleados de una organización. Puede ocurrir por iniciativa propia del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido).

La rotación de personal puede tener una variedad de causas, tanto internas como externas a la organización. Algunas de las causas internas más comunes son:

- Insatisfacción laboral: Los empleados pueden estar insatisfechos con su trabajo, su salario, sus beneficios, o sus perspectivas de carrera.
- Clima laboral negativo: Un clima laboral negativo puede conducir a la insatisfacción laboral, el absentismo, y la rotación de personal.

- Oportunidades de empleo externas: Los empleados pueden encontrar mejores oportunidades de empleo en otras organizaciones.
- Algunas de las causas externas más comunes son:
- Cambios en la economía: Los cambios en la economía, como una recesión, pueden conducir a la pérdida de puestos de trabajo.
- Cambios tecnológicos: Los cambios tecnológicos pueden hacer que los puestos de trabajo sean obsoletos.

La rotación de personal puede tener una variedad de consecuencias para una organización, tanto positivas como negativas. Algunas de las consecuencias positivas son:

- La entrada de nuevos talentos: La rotación de personal puede brindar a una organización la oportunidad de contratar nuevos talentos.
- La renovación de la fuerza laboral: La rotación de personal puede ayudar a renovar la fuerza laboral de una organización.

Algunas de las consecuencias negativas son:

- Los costos de reemplazo: La rotación de personal puede generar costos de reemplazo, como el costo de reclutamiento, capacitación, y pérdida de productividad.
- La pérdida de conocimiento y experiencia: La rotación de personal puede conducir a la pérdida de conocimiento y experiencia de los empleados.
- La disminución de la moral: La rotación de personal puede disminuir la moral de los empleados que permanecen en la organización.

Los autores de la administración han propuesto diversas definiciones de rotación de personal. Algunas de las definiciones más comunes son las siguientes:

- Chiavenato (2009): "La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido)".
- Robbins y Coulter (2014): "La rotación de personal es la salida permanente o el abandono de los puestos de trabajo de las personas, ya sea por iniciativa del empleado (renuncia) o de la organización (despido)".
- Dessler (2016): "La rotación de personal es la tasa de empleados que dejan una organización durante un período de tiempo determinado".

En general, los autores de la administración coinciden en que la rotación de personal es un concepto importante que puede tener un impacto significativo en el éxito de una organización. Las organizaciones deben monitorear la rotación de personal y tomar medidas para reducirla cuando sea posible.

Algunas de las medidas que las organizaciones pueden tomar para reducir la rotación de personal son las siguientes:

- Ofrecer un salario competitivo y beneficios atractivos: Los empleados que se sienten bien remunerados y que tienen acceso a beneficios atractivos son menos propensos a dejar su trabajo.
- Crear un clima laboral positivo: Un clima laboral positivo puede ayudar a los empleados a sentirse más satisfechos con su trabajo y menos propensos a dejar su trabajo.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento: Los empleados que sienten que tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento son menos propensos a dejar su trabajo.

Las organizaciones que pueden reducir la rotación de personal pueden mejorar su productividad, rentabilidad, y competitividad.

3.5.1 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Rotación voluntaria

La rotación voluntaria es aquella que ocurre por iniciativa del empleado. Los empleados pueden renunciar por una variedad de razones, como insatisfacción laboral, oportunidades de empleo externas, o motivos personales.

Rotación involuntaria

La rotación involuntaria es aquella que ocurre por iniciativa de la organización. Los empleados pueden ser despedidos por motivos económicos, de desempeño, o de disciplina.

Otra clasificación de la rotación de personal es la siguiente:

Rotación normal

La rotación normal es aquella que ocurre dentro de los rangos esperados. La rotación normal puede ser causada por factores naturales, como la jubilación, la muerte, o el cambio de residencia.

Rotación alta

La rotación alta es aquella que ocurre por encima de los rangos esperados. La rotación alta puede ser causada por factores negativos, como la insatisfacción laboral, el clima laboral negativo, o la falta de oportunidades de desarrollo.

Rotación baja

La rotación baja es aquella que ocurre por debajo de los rangos esperados. La rotación baja puede ser causada por factores positivos, como la satisfacción laboral, el clima laboral positivo, o la buena gestión de los recursos humanos.

La rotación de personal puede ocurrir en todos los niveles de la organización, desde los niveles operativos hasta los niveles gerenciales.

Rotación de personal operativa

La rotación de personal operativa es aquella que ocurre en los niveles operativos de la organización. La rotación de personal operativa puede ser causada por factores como la insatisfacción laboral, el salario bajo, o el trabajo pesado.

Rotación de personal gerencial

La rotación de personal gerencial es aquella que ocurre en los niveles gerenciales de la organización. La rotación de personal gerencial puede ser causada por factores como la insatisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento limitadas, o el estrés laboral.

La clasificación de la rotación de personal es importante para que se pueda comprender las causas de la rotación de personal y tomar medidas para reducirla.

3.5.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato ha abordado la importancia de medir la rotación de personal y ha proporcionado orientación sobre cómo calcularla.

El cálculo del índice de movimiento de personal comúnmente implica la proporción entre la cantidad de colaboradores que se desvincularon de la organización y el tamaño promedio de la fuerza laboral en un lapso específico de tiempo.

3.5.3 FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Como afirma Chiavenato (2007) y otros autores, la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Tiene 2 tipos de factores:

-Factores externos: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros.

- Cambios en la economía: Los cambios en la economía, como una recesión, pueden conducir a la pérdida de puestos de trabajo.
- Cambios tecnológicos: Los cambios tecnológicos pueden hacer que los puestos de trabajo sean obsoletos.
- Cambios demográficos: Los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, pueden conducir a una escasez de mano de obra.

-Factores internos: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras.

- Insatisfacción laboral: Los empleados que están insatisfechos con su trabajo, su salario, sus beneficios, o sus perspectivas de carrera, son más propensos a dejar su trabajo.
- Clima laboral negativo: Un clima laboral negativo puede conducir a la insatisfacción laboral, el absentismo, y la rotación de personal.

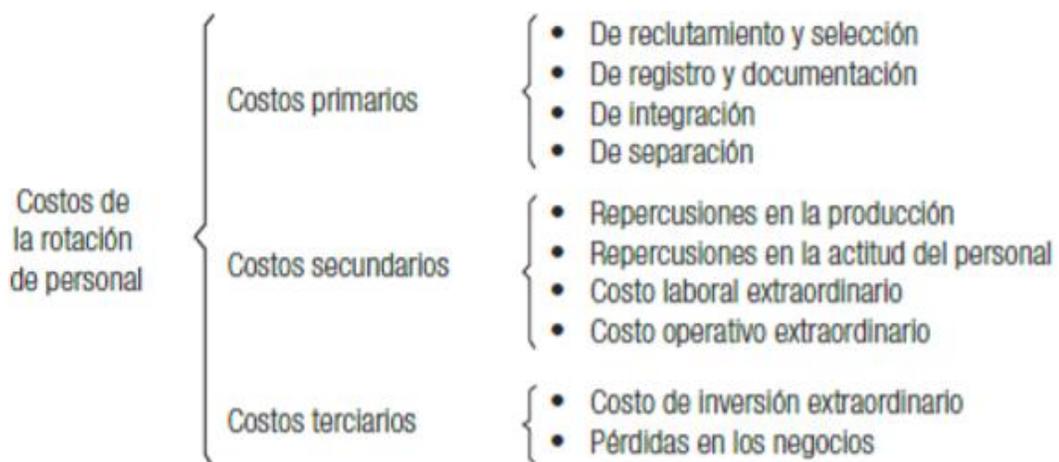
- Oportunidades de empleo externas: Los empleados pueden encontrar mejores oportunidades de empleo en otras organizaciones.
- Falta de oportunidades de desarrollo: Los empleados que no tienen oportunidades de desarrollo profesional son más propensos a dejar su trabajo.
- Mala gestión: La mala gestión de los recursos humanos puede conducir a la insatisfacción laboral, el estrés laboral, y la rotación de personal.

De acuerdo con (Werther, 2004) generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez se ve influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

3.5.4 COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Los costos asociados a la rotación de personal pueden observarse mediante los gastos primarios, secundarios y terciarios. (Chiavenato, 2007). Tal como se puede ver en el siguiente esquema:

FIGURA 1. COSTOS DE ROTACION DE PERSONAL



También se puede mencionar el concepto de los siguientes costos por la rotación de personal en la organización.

- Costos directos:
 - Costos de reclutamiento: Los costos de reclutamiento incluyen los costos de publicar anuncios, realizar entrevistas, y evaluar a los candidatos.
 - Costos de selección: Los costos de selección incluyen los costos de realizar pruebas psicométricas, entrevistas de referencia, y exámenes médicos.
 - Costos de contratación: Los costos de contratación incluyen los costos de ofrecer el puesto, negociar el salario y los beneficios, y procesar la contratación.
 - Costos de capacitación: Los costos de capacitación incluyen los costos de desarrollar programas de capacitación, capacitar a los instructores, y capacitar a los empleados.
- Costos indirectos:
 - Pérdida de productividad: La rotación de personal puede conducir a una disminución de la productividad, ya que los nuevos empleados necesitan tiempo para aprender sus funciones.
 - Costos de supervisión: Los supervisores pueden necesitar invertir más tiempo en la orientación y la supervisión de los nuevos empleados.
 - Costos de estrés: La rotación de personal puede causar estrés a los empleados que permanecen en la organización, ya que pueden tener que asumir más responsabilidades o trabajar más horas.

3.6 REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

Entre las propuestas emitidas por Chiavenato, se puede mencionar las variables de la remuneración, prestación y servicios sociales, así como proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para trabajar, como la motivación para trabajar y generar a su vez resultados positivos para el trabajador y su empleador. (Chiavenato, 2007).

En la actualidad uno de los temas con mayor relevancia es conocido como remuneraciones o compensaciones. “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. La remuneración puede ser directa o indirecta” (Chiavenato, 2007).

Remuneración directa e indirecta:

La remuneración directa es aquella que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y los servicios que presta durante determinado tiempo” (Chiavenato, 2007). Estos salarios son la relación directa entre el empleador y sus trabajadores. Mientras que “La remuneración económica indirecta es el salario que se desprende de la cláusula del contrato colectivo de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” (Chiavenato, 2007). Es decir, el salario indirecto a aquel que incluye todo lo que son: vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extra, subsidio de transporte y alimentación, seguro de salud, entre otros.

En consecuencia, tanto la remuneración directa como la indirecta, es la suma del concepto que abarca la remuneración que reciben los empleados dentro de las organizaciones. Al igual que la remuneración, existen diferentes aspectos tales como orgullo, autoestima, reconocimiento, motivación, entre otros, que afectan directa e indirectamente las compensaciones. Por lo tanto, la suma de todos estos factores ayuda a retener o no a los empleados dentro de las organizaciones.

Incentivos:

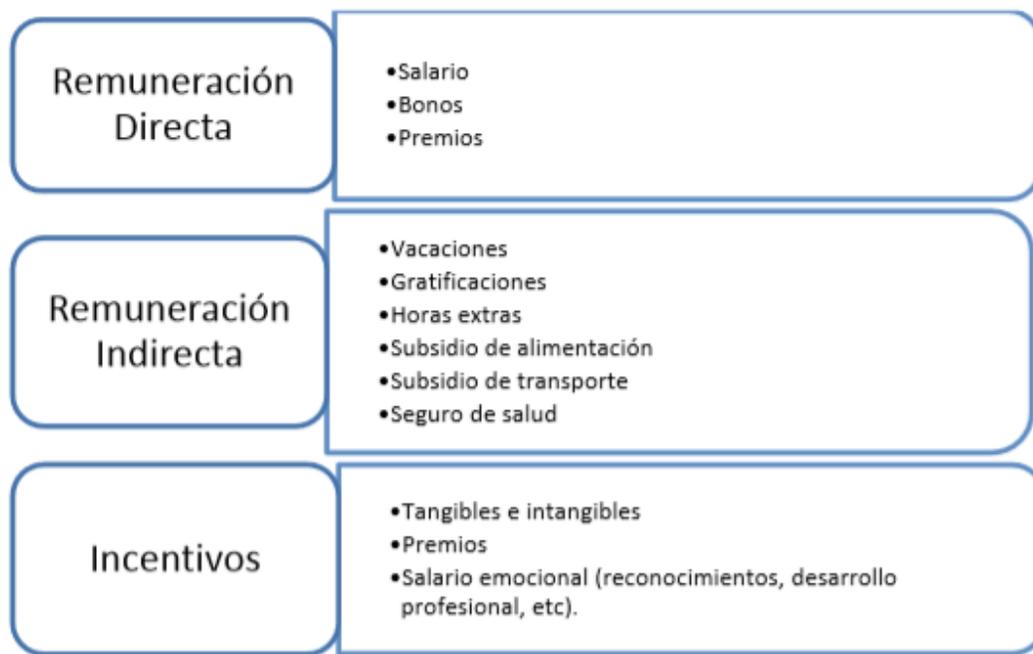
Los premios o incentivos son aquellos que representan ciertas recompensas tanto tangibles como intangibles, a cambio de las cuales las personas se vuelven parte de la organización. Por ende, al hacer parte de la organización, están invirtiendo tiempo, conocimiento, capacidades, habilidades y esfuerzo dentro de la organización. (Chiavenato, 2007).

En este contexto, se afirma que “las recompensas totales incluyen todo tipo de recompensas, indirectas como directas, internas como externas”, es decir, todo aquello que está relacionado con sueldo, bonos, beneficios, entre otros, están conectados entre sí.

A la fecha se puede decir que las personas cada vez más están trabajando por alternativas diferentes de compensación. Es decir, el efecto emocional está influenciado de forma positiva en el salario, desarrollo profesional, reconocimiento, desafíos, entre otros. Por lo tanto, los trabajadores no solamente están buscando satisfacción monetaria, sino también las no monetarias (reconocimiento, etc.), relacionadas con la motivación de las personas.

En el siguiente esquema se puede evidenciar los componentes principales de la remuneración:

FIGURA 2. COMPONENTES DE LA REMUNERACION



3.7 MOTIVACIÓN

Tal y como se mencionó anteriormente, el salario no es el motivador principal para los trabajadores, hoy en día, la motivación, es un factor que tiene una participación fundamental en el desarrollo de las actividades y en el crecimiento profesional de las personas. Antes de mostrar su importancia y sus significados, es necesario hablar de las diferentes teorías motivacionales, que brindan conceptos relevantes del tema, tales como la propuesta por Frederick Herzberg, Maslow, entre otros. El primero habla de la teoría de motivación y la de higiene, mientras que el segundo menciona la jerarquía de necesidades básicas. (Robbins & Judge, 2013).

Teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría también es conocida como teoría de dos factores, la cual nace después de realizar y publicar las conclusiones en el libro de “La motivación para el trabajo” en 1959, donde encontró dos (2) factores que intervienen en la satisfacción de los empleados, la

primera es la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la segunda es la necesidad de crecer emocional e intelectualmente, las cuales influyen directamente en la motivación de las personas.

Los factores motivacionales están relacionados con los sentimientos individuales, reconocimiento, necesidades de autorrealización, mientras que los factores de higiene influyen al ambiente externo, tales como el salario, condiciones físicas y de ambiente, entre otras, las cuales se pueden observar en la figura.

FIGURA 3. FACTORES DE HERZBERG

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Teoría de motivación de Maslow

Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación, dando a conocer que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza para poder ser satisfechas. Por lo tanto, describió una pirámide de necesidades, las cuales son primarias y secundarias y el orden jerárquico respectivamente es de abajo hacia arriba.

FIGURA 4. PIRAMIDE DE MASLOW



Para poder satisfacer las necesidades del ser humano es necesario tanto el ambiente exterior como el interior, por consiguiente, se puede decir, que, a nivel de organizaciones, las necesidades que impactan directamente en los seres humanos son las superiores (afiliación, reconocimiento, autorrealización). (Robbins, 2004 en Bedodo & Giglio 2006).

3.8 LIDERAZGO

El liderazgo es algo muy presente en el ámbito profesional y está relacionado con los resultados y desempeño de sus trabajadores. “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013). Por esta razón, es muy importante tener buenos líderes dentro de las compañías y sobre todo dentro de los equipos de trabajo.

Debido a la evolución de los años, se han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo, sus estilos y su importancia dentro de las compañías. Dentro de la revisión teórica del proyecto se menciona la teoría de los rasgos, liderazgo carismático, liderazgo motivacional.

3.8.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

3.8.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático es un tipo de liderazgo que empatiza genuinamente con las personas. Por lo tanto, es muy adaptable a distintos entornos; familiar, laboral o social, haciéndolo uno de los más potentes entre los de su tipo.

Que el carisma es una característica natural o adquirida puede ser una discusión legítima, pero sin duda, es una de las más potentes que hay. Si a eso se suman habilidades de influencia sobre los demás, es algo muy bueno. Y es que cuando una persona carismática entabla una conversación o se incorpora a un grupo, no pasa desapercibida. Logra llamar la atención, pero no de manera invasiva. Consigue que las personas se sientan cómodas con su presencia e incluso esperan que esta se mantenga, porque encuentran en ellas, actitudes que no son comunes y que a veces son muy sencillas.

3.8.3 LIDERAZGO MOTIVACIONAL

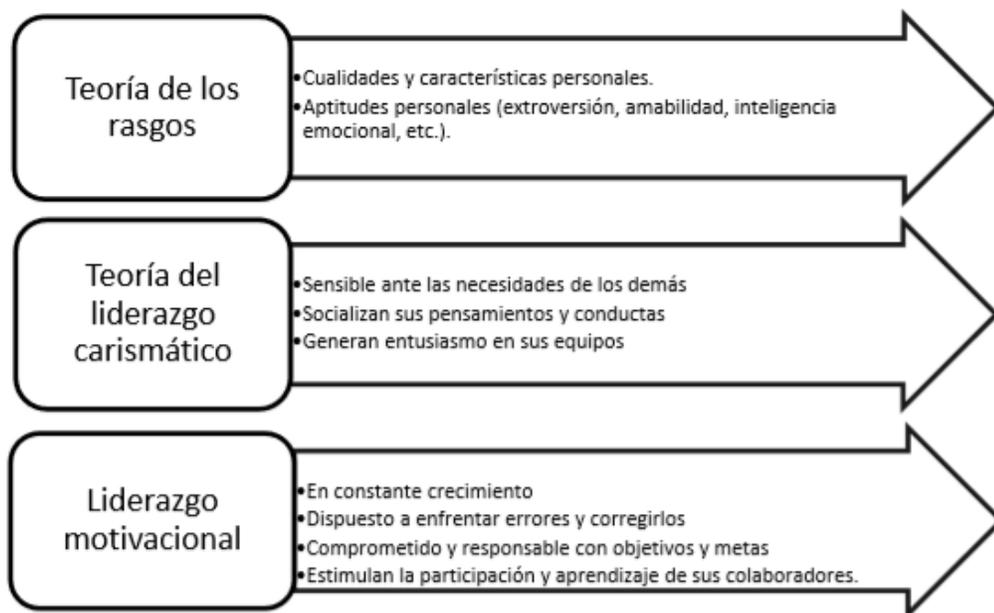
En el sentido más general se podría definir el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros. En sentido más específico se podrían identificar diferencias importantes en la manera de ejercer el liderazgo. Algunos líderes pueden influenciar a otros apoyados en sus cargos y con características y actitudes que generan entusiasmo e identificación

de parte de los seguidores. Se puede definir como la influencia que unas personas ejercen sobre otra basada en características personales particulares. Este liderazgo es motivacional porque está sustentado en motivaciones positivas y porque estimula en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas.

Por otra parte, se dice que además de tener una gran cultura en la organización, es fundamental que los líderes atraigan, enseñen e inspiren, generando así una orientación firme al desempeño y manteniendo un ambiente abierto y de confianza. Por lo tanto, el liderazgo y la motivación son factores que van de la mano, y están o deben estar presentes en las instituciones, con el objetivo de lograr con el cumplimiento de las metas y propósitos de cada una de ellas, y a su vez, tener grupos de trabajo estables, eficientes, carismáticos, comprometidos, y alineados con la cultura.

En el siguiente esquema se puede identificar las características correspondientes a los liderazgos que se mencionaron anteriormente.

FIGURA 5. CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO



3.9 CARGA LABORAL Y/O SOBRECARGA LABORAL

En primer lugar, la carga laboral para García & Del Hoyo (2002), es aquel “conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral”, sin embargo, indican 2 tipos diferentes de cargas, la física y la mental. La primera, como su nombre lo dice es la relacionada con el trabajo físico, muscular, de esfuerzo, mientras que la segunda está conectada con el esfuerzo intelectual, cognitivo de los seres humanos. Estas cargas laborales están presentes en las tareas y/o funciones diarias de los colaboradores dentro de las compañías. Adicionalmente, existen diferentes factores que influyen en la carga laboral, como el contenido del trabajo, condiciones ambientales, diseño de puesto, exigencias de trabajo, entre otras, las cuales afectan o favorecen el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones.

En segundo lugar, la sobrecarga de trabajo está considerada como demanda de la tarea, del rol e interpersonales. La primera demanda está relacionada con el cargo o puesto de la persona, incluyendo todo lo que esto conlleva, como diseño del puesto, condiciones laborales, disposición física dentro de la organización. La demanda del rol hace énfasis a las presiones que tienen las personas con las funciones que desempeñan dentro de la compañía. La sobrecarga de este rol es cuando se espera que el empleado realice más actividades dentro del tiempo laboral que este le permite. Por último, está la interpersonal, que es en la cual falta apoyo y colaboración por parte de sus pares, es decir, malas relaciones interpersonales. (Robbins & Judge. 2013).

Se puede decir que estas tres demandas están directamente relacionadas con la carga o sobrecarga laboral de los empleados, generando y desarrollando así el comúnmente llamado “estrés”. Este factor tiene como resultado en muchas ocasiones la rotación del personal.

3.10 IMPACTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Impactos positivos

La rotación de personal puede tener algunos impactos positivos en la organización, como:

- Renovación de la fuerza laboral: La rotación de personal puede permitir a la organización renovar su fuerza laboral y atraer nuevos talentos.
- Mejora del desempeño: Los nuevos empleados pueden traer nuevas ideas y perspectivas, lo que puede conducir a una mejora del desempeño de la organización.
- Disminución de los costos: La rotación de personal puede conducir a una disminución de los costos de antigüedad, ya que los nuevos empleados suelen tener salarios más bajos que los empleados experimentados.

Impactos negativos

La rotación del personal también puede tener algunos impactos negativos en la organización, como:

- Costos de contratación y capacitación: La rotación de personal puede conducir a costos significativos de contratación y capacitación, ya que la organización debe invertir en encontrar y capacitar nuevos empleados.
- Disminución de la productividad: La rotación de personal puede conducir a una disminución de la productividad, ya que los nuevos empleados necesitan tiempo para aprender sus funciones.

- Daño a la moral: La rotación de personal puede causar daño a la moral de los empleados que permanecen en la organización, ya que pueden sentirse inseguros sobre su futuro en la organización.

Factores que influyen en los efectos de la rotación de personal

Los efectos de la rotación de personal en la organización pueden variar en función de una serie de factores, como:

- El nivel de rotación: La rotación de personal es alta, media o baja. La rotación de personal alta puede tener un impacto más negativo en la organización que la rotación de personal baja.
- El nivel de la organización: La rotación de personal puede ocurrir en todos los niveles de la organización, desde los niveles operativos hasta los niveles gerenciales. La rotación de personal en los niveles gerenciales puede tener un impacto más negativo en la organización que la rotación de personal en los niveles operativos.
- La causa de la rotación: La rotación de personal puede ser voluntaria o involuntaria. La rotación de personal voluntaria puede tener un impacto más negativo en la organización que la rotación de personal involuntaria.

3.11 ENTIDAD FINANCIERA

3.11.1 DEFINICIÓN DE ENTIDAD FINANCIERA

Una entidad financiera es una organización que se dedica a proporcionar servicios financieros a sus clientes. Estos servicios pueden incluir la intermediación financiera, la gestión de activos, la prestación de servicios de crédito y la emisión de instrumentos financieros.

La definición de entidad financiera puede variar según la legislación de cada país. Sin embargo, en general, una entidad financiera se define como una organización que cumple con los siguientes requisitos:

- Debe estar autorizada por una autoridad competente para operar en el sector financiero.
- Debe tener un capital social mínimo determinado por la ley.
- Debe cumplir con las normas y regulaciones aplicables al sector financiero.

Las entidades financieras pueden clasificarse según su función, su tamaño o su ubicación. Según su función, las entidades financieras pueden ser:

- Bancos: Los bancos son las entidades financieras más comunes. Proporcionan una amplia gama de servicios financieros, como la intermediación financiera, la gestión de activos, la prestación de servicios de crédito y la emisión de instrumentos financieros.
- Compañías de seguros: Las compañías de seguros ofrecen productos de seguros, como seguros de vida, seguros de salud y seguros de propiedad.
- Empresas de inversión: Las empresas de inversión se dedican a la gestión de activos, la inversión en valores y la prestación de asesoramiento financiero.
- Microfinanzas: Las instituciones de microfinanzas ofrecen servicios financieros a personas de bajos ingresos, como préstamos, ahorros y seguros.

Según su tamaño, las entidades financieras pueden ser:

- Grandes entidades: Las grandes entidades financieras son las más conocidas, como los bancos comerciales, las compañías de seguros y las empresas de inversión.

- Pequeñas entidades: Las pequeñas entidades financieras suelen ser más locales y ofrecen una gama más limitada de servicios.

Según su ubicación, las entidades financieras pueden ser:

- Instituciones financieras internacionales: Las instituciones financieras internacionales, como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, operan en varios países.
- Instituciones financieras nacionales: Las instituciones financieras nacionales operan dentro de un solo país.

Las entidades financieras desempeñan un papel importante en la economía. Facilitan el flujo de capital, promueven el crecimiento económico y ayudan a las personas a alcanzar sus objetivos financieros.

Funciones de las entidades financieras

Las entidades financieras desempeñan una serie de funciones importantes en la economía, entre las que se incluyen:

- Intermediación financiera: Las entidades financieras intermedian entre los ahorradores y los prestatarios. Los ahorradores depositan su dinero en las entidades financieras, que luego lo prestan a los prestatarios. Esto permite a las personas ahorrar para el futuro y a las empresas obtener financiación para sus proyectos.
- Gestión de activos: Las entidades financieras gestionan los activos de sus clientes, como dinero, inversiones y seguros. Esto permite a los clientes diversificar sus inversiones y proteger su patrimonio.

- **Préstamos:** Las entidades financieras conceden préstamos a sus clientes, tanto a particulares como a empresas. Los préstamos pueden utilizarse para financiar compras, inversiones o necesidades de liquidez.
- **Emisión de instrumentos financieros:** Las entidades financieras emiten instrumentos financieros, como acciones, bonos y derivados. Estos instrumentos financieros pueden utilizarse para recaudar capital, gestionar el riesgo y proporcionar liquidez a los mercados financieros.

Importancia de las entidades financieras

Las entidades financieras desempeñan un papel importante en la economía al:

- **Facilitar el flujo de capital:** Las entidades financieras permiten que el capital fluya desde los ahorradores a los prestatarios. Esto ayuda a promover el crecimiento económico.
- **Promover la inversión:** Las entidades financieras proporcionan financiación a las empresas, lo que les permite invertir y crecer.
- **Proteger el ahorro:** Las entidades financieras ofrecen productos de ahorro, como cuentas corrientes y cuentas de ahorro, que permiten a las personas proteger su dinero.
- **Proporcionar asesoramiento financiero:** Las entidades financieras pueden proporcionar asesoramiento financiero a sus clientes, lo que les ayuda a tomar decisiones financieras informadas.

Las entidades financieras son un componente esencial de la economía moderna. Su actividad contribuye al crecimiento económico, la creación de empleo y la protección del ahorro.

3.11.2 DEFINICIÓN ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE

Un asistente de servicio al cliente, particularmente en un banco es un profesional que se encarga de proporcionar atención oportuna al cliente respecto a su solicitud. Las funciones que se desempeña en dicho cargo pueden incluir:

- Atender clientes en persona: Los asistentes de servicio al cliente atienden a los clientes en persona en las sucursales bancarias. En este caso, pueden realizar tareas como abrir cuentas, generar cheques, abrir dpfs, reposición de tarjetas de débito, puntos de reclamos entre otros, brindando un servicio de calidad con la finalidad de resolver problemas que se presente al consumidor financiero.
- Atender llamadas telefónicas de clientes internos y externos: Los asistentes de servicio al cliente responden a las llamadas telefónicas de los clientes internos y externos para responder preguntas, resolver sus problemas y proporcionar información sobre cualquier solicitud requerida referente a un servicio o en caso de un cliente interno una solicitud por parte de otro funcionario del banco.
- Ofrecer soporte a través de canales digitales: Los asistentes de servicio al cliente también pueden ofrecer soporte a los clientes a través de canales digitales, como el correo electrónico, el chat en línea y las redes sociales.

Los asistentes de servicio al cliente de un banco deben tener una serie de habilidades y conocimientos, entre los que se incluyen:

- Habilidades de comunicación: Los asistentes de servicio al cliente deben ser capaces de comunicarse de forma clara y concisa, tanto de forma oral como escrita y de forma respetuosa.
- Habilidades de resolución de problemas: Los asistentes de servicio al cliente deben ser capaces de resolver los problemas de los clientes de forma rápida y eficiente.

- Habilidades de atención al cliente: Los asistentes de servicio al cliente deben ser capaces de proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, que sea amable, servicial y profesional.

Los asistentes de servicio al cliente de un banco desempeñan un papel importante en la satisfacción de los clientes y en la reputación del banco. Son la primera línea de contacto de los clientes con el banco, por lo que es importante que proporcionen una experiencia positiva.

3.11.3 OBJETO DE ESTUDIO

3.11.4 BANCO BISA SA

Banco BISA se fundó como Banco Industrial, una entidad de segundo piso en un momento en el que las empresas del país necesitaban respaldo y apoyo para crecer.

Fue en 1985 cuando el Ing. Julio León Prado asumió la Presidencia del Directorio del Banco. Para entonces, el visionario empresario ya había incursionado en varios sectores económicos, aspecto que fue clave para proyectar a BISA en el mercado nacional.

En 1989, BISA se convirtió en un banco comercial y tres años después puso al alcance del país la primera red de cajeros automáticos. En 1995, introdujo en Bolivia el primer servicio de banca electrónica, que fue la antesala de la banca por Internet vigente desde 2004.

En 1997, cambió su denominación a Banco BISA S.A. Este hito fue clave para la consolidación del grupo financiero más importante del país, con la oferta integral de productos y servicios adecuados para todos los sectores de la economía nacional.

Alrededor de Banco BISA se crearon las empresas BISA Seguros y Reaseguros, BISA Leasing, La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida, BISA Agencia de Bolsa, BISA SAFI, Raisa Almacenes Internacionales y BISA Sociedad de Titularización.

Con esta fortaleza de confianza y el respaldo del grupo financiero, Banco BISA ha forjado elevados estándares de credibilidad institucional a escala global. En este tiempo, ha establecido una red de más de 250 bancos corresponsales en el mundo. Ha llegado a más sectores de la economía, cosechando reconocimientos nacionales e internacionales, precisamente gracias al compromiso de todo su equipo. BISA es una historia de éxito marcada por el trabajo y el aporte constante al país.

3.11.4.1 MISIÓN

Simplificar la vida de nuestros clientes, transformando e innovando servicios y productos financieros y generando valor para nuestros grupos de interés.

3.11.4.2 VISIÓN

Ser la opción preferida para satisfacer las necesidades financieras en Bolivia.

3.11.4.3 VALORES

- **Calidad**

La rentabilidad del Banco BISA S.A. estará fundada sobre la calidad de los negocios y no por volumen. Se esperará de todos los empleados la búsqueda incesante de oportunidades de negocios y logro de mejores resultados, ofreciendo servicios y productos innovadores y creativos con base tecnológica, buscando siempre alcanzar su máxima eficiencia y productividad, asegurando la vanguardia de la industria.

El modelo de gestión del Banco estará basado en sólidos criterios de planificación, innovación, flexibilidad y riguroso control administrativo; arraigado en preceptos de alta eficiencia, transparencia y una respuesta ágil a las demandas del mercado. El Banco trabajará sistemáticamente en el mejoramiento de sus procesos internos; en la capacitación permanente de sus recursos humanos; en la innovación tecnológica; y en la construcción de soluciones a la

medida de sus clientes.

- **Prudencia**

La sostenibilidad del Banco BISA S.A. dependerá de la responsabilidad con que se tomen las decisiones. Se esperará de todos los directores, ejecutivos, funcionarios y colaboradores iniciativa y una conducta proactiva para la toma de decisiones racionales, cumpliendo estrictamente la normatividad, en el marco de una cultura de gestión de riesgos.

Directores, ejecutivos, funcionarios y colaboradores asumirán la responsabilidad por la honesta administración de los bienes del Banco BISA S.A. que se encuentran bajo su tutela, dando cuenta de las decisiones adoptadas según las normas vigentes y aplicables, respondiendo por los resultados que involucren el desempeño de subordinados o que influyan en el ambiente organizacional.

- **Compromiso**

El valor central del Banco BISA S.A. será el compromiso con sus clientes. Se esperará que los directores, ejecutivos, funcionarios y colaboradores faciliten información precisa y oportuna, se esfuercen por brindar cada día un mejor servicio, cumplan con los compromisos establecidos; para así entregar valor a los clientes (internos y externos).

La cultura empresarial del Banco BISA S.A. entenderá la excelencia en servicios como una meta siempre perfectible, que combina el respaldo y solidez del Grupo Financiero BISA; la entrega oportuna y efectiva de la más completa gama de productos y servicios del mercado; soluciones tecnológicas de avanzada; y una actitud corporativa de verdadera empatía y conexión con el cliente. En este

sentido, Banco BISA S.A., a través de cada director, ejecutivo, trabajador y colaborador, se colocará en sintonía con las necesidades de los clientes, para prestarles la atención con excepcional calidad y calidez.

- **Coordinación**

El trabajo en equipo será un principio básico en el Banco BISA S.A. Se esperará que todos los empleados realicen un trabajo coordinado, escuchando y resolviendo puntos de vista contrapuestos, buscando formas y mantener relaciones de cooperación permanentes entre todos sus miembros, asegurando sinergias y fortaleciendo sus ventajas competitivas.

El desarrollo de las individualidades al servicio de las capacidades grupales concebirá las soluciones que permitirán al Banco BISA S.A. optimizar su desempeño. La cooperación es la principal herramienta al trabajar unidos. Para lograr un buen rendimiento será necesario trabajar unidos. El trabajo en equipo y espíritu de cooperación del Banco BISA S.A. estará enfocado hacia los clientes.

- **Integridad**

La independencia de criterio se mantendrá evitando cualquier situación o relación personal o social que pueda implicar un riesgo de colaboración con actos inmorales o de corrupción o incurrir en intereses personales en conflicto con las tareas confiadas; cuidando una conducta intachable al administrar los bienes y recursos del Banco BISA S.A.; teniendo presente las limitaciones, restricciones y abstenciones en el marco de la normativa vigente.

Cualquier intento de influencia contraria a las normas y a las buenas costumbres

deberá ser rechazado; en ningún caso, se permitirá que los clientes tengan motivo para creer que se hallan obligados a realizar un pago adicional al establecido.

Para proteger de rumores que pudiesen mermar nuestro buen nombre, como funcionarios del Banco BISA S.A., los directores, ejecutivos, empleados y colaboradores deberán velar por su conducta personal en el ámbito social.

- **Innovación**

La innovación es el esfuerzo permanente para la creación de nuevos productos y mejora de los servicios y modelos de negocios, fomentando la creatividad y la investigación, impulsando el potencial creativo y emprendedor de nuestro equipo de trabajo, a través de la formación continua, para desarrollar soluciones que simplifiquen la vida de nuestros clientes y usuarios y así contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO

4.1 TIPOS DE ESTUDIO

El enfoque metodológico de la presente monografía corresponde a una investigación cualitativa, de tipo descriptiva, el cual se realizará para dar propuestas de mejora a la entidad financiera.

4.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Anderson (2013), existen diversos métodos de recolección de datos, tales como las entrevistas, grupos focales, observaciones, dibujos, pruebas psicométricas, fotografías, etc. El método de recolección de datos que se utilizó en esta investigación fue entrevista semiestructurada, observación directa y análisis de encuestas de salida. (Anderson, V. 2013).

Se analizaron las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de la entidad, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones con respecto a los motivos de su renuncia.

FIGURA 6. CAUSAS DE ROTACION DEL PERSONAL DEL BANCO BISA S.A.



4.3 MUESTRA

La selección de participantes se realizó tomando en cuenta solo a los exfuncionarios que se retiraron en el tiempo determinado de la presente investigación, cuyas edades oscilan entre los 25 y 40 años. En la actualidad, los encuestados no tienen ya ningún vínculo con la entidad, y la duración de tiempo en la entidad fue considerada por partes: entre 1 año a 3, de 4 a 6 y de 7 en adelante.

4.4 POBLACIÓN

Según Chiavenato (2011) Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

Donde:

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Reemplazando estos datos con la información que contamos de los colaboradores del área de servicio al cliente que son 35 los cuales están repartidos en diferentes agencias en la regional de la ciudad de La Paz de los cuales 8 renunciaron voluntariamente dentro del tiempo estudiado.

$$\text{Índice de rotación} = (8 \times 100) / (35) = 22.86\%$$

Sin duda, un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni es deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco es deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. (Chiavenato 2011).

Desde el punto analizado y desde la perspectiva personal podríamos decir que existe un nivel medio alto de la rotación del personal, tomando en cuenta los cupos con los que cuenta para el cargo la entidad.

4.5 INSTRUMENTOS

Para la presente investigación de retiro o salida del funcionario, utilizaremos una encuesta la cual va dirigida a los exfuncionarios del área de atención al cliente del Banco Bisa S.A.

La entrevista de separación es un medio para controlar y medir los resultados de la política de RH de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que renuncian. Otras, indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que renuncian como a los que se separan por motivos propios. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación para desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones. (Chiavenato 2011).

4.6 PROCEDIMIENTO INVESTIGATIVO

Para la presente investigación se realizó la selección del tema basándonos en la búsqueda de soluciones para mitigar la elevada rotación de personal del área mencionada correspondiente a la entidad. Se inicio con la definición del problema, que implica la identificación de la tasa de rotación de personal en el Banco Bisa S.A. y el establecimiento del período de análisis que comprendía de enero 2022 a septiembre 2022. Los objetivos de la investigación incluyen comprender las razones detrás de la rotación de personal, proponer recomendaciones para reducir la misma. La revisión de la documentación implico analizar informes de recursos humanos en cuanto al personal con el que se cuenta en el área, examinar registros de salidas de empleados. Se llevan a cabo entrevistas y encuestas, las mismas se realizan con empleados que han dejado la entidad, de igual forma las encuestas con información optativa de los exfuncionarios para obtener opiniones sinceras sobre la cultura y el ambiente laboral. El análisis de datos cuantitativos abarca la evaluación de tasas de rotación. En cuanto al análisis de

datos cualitativos, se busca identificar patrones y tendencias en las razones proporcionadas por los empleados que abandonaron el banco y evaluar la percepción de estos sobre la gestión y liderazgo. La identificación de causas principales clasifica las causas de rotación en categorías (compensación, desarrollo profesional, cultura, etc.) y determina si hay causas comunes entre los empleados que abandonaron el banco. Las propuestas de mejora se centran en desarrollar recomendaciones basadas en los hallazgos, proponer acciones específicas para abordar las causas principales y establecer metas realistas para reducir la rotación. La presentación de resultados implica preparar un informe detallado con obtención de información y recomendaciones, presentando los resultados. La implementación de cambios implica trabajar con el área para implementar cambios y realizar un seguimiento para evaluar la efectividad de las iniciativas. Este procedimiento proporciona una estructura general que puede ajustarse según las características específicas del área del banco y sus desafíos particulares en términos de rotación de personal.

4.7 RESULTADOS

Los resultados de la investigación sobre la rotación de personal en el área de servicio de atención al cliente del Banco Bisa S.A. revelan un panorama integral que emite una respuesta sobre las dinámicas laborales, factores determinantes y puntos críticos que impactan significativamente en la rotación del personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertas variables internas o externas en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal; por lo tanto, la rotación de personal es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

TABLA 1. GENERO DE LOS EXFUNCIONARIOS

GENERO	EXFUNCIONARIOS	PROMEDIO
MASCULINO	3	38%
FEMENINO	5	63%
TOTAL	8	100%

GRAFICO 1. GENERO DE LOS EXFUNCIONARIOS

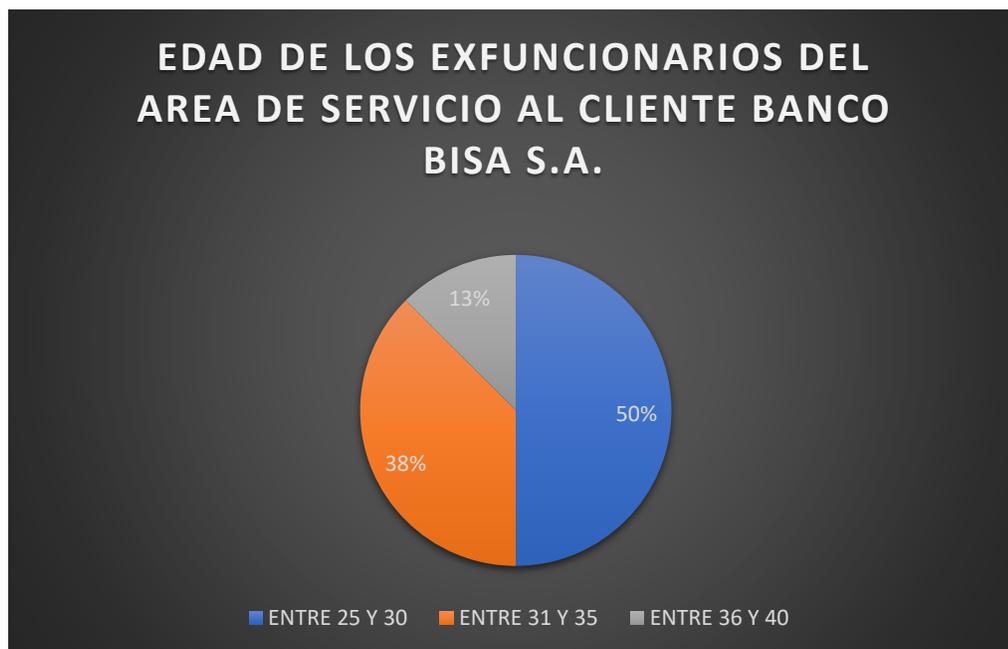


Dentro de lo que es el género de los exfuncionarios retirados de la entidad se comprende un 63% de mujeres y un 38% de varones.

TABLA 2. EDAD DE LOS EXFUNCIONARIOS

EDAD	EXFUNCIONARIOS	PORCENTAJE
ENTRE 25 Y 30	4	50%
ENTRE 31 Y 35	3	38%
ENTRE 36 Y 40	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO 2. EDAD DE LOS EXFUNCIONARIOS

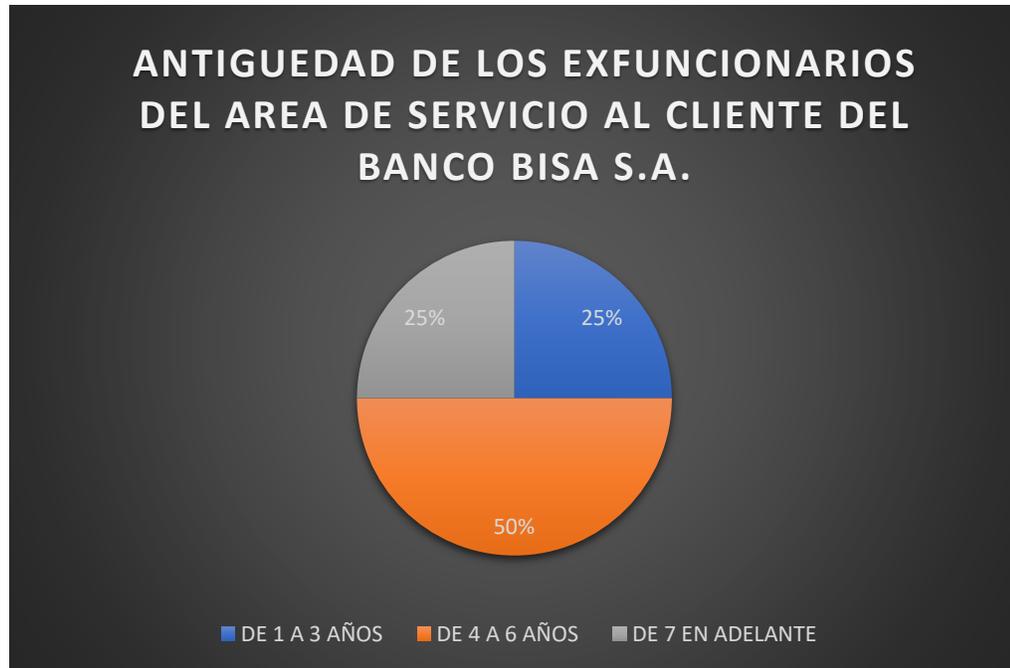


Los funcionarios que se retiraron de la entidad en el tiempo mencionado oscilan entre los 25 y 40 años.

TABLA 3. TIEMPO DE TRABAJO DE LOS EXFUNCIONARIOS

TIEMPO	EXFUNCIONARIOS	PORCENTAJE
DE 1 A 3 AÑOS	2	25%
DE 4 A 6 AÑOS	4	50%
DE 7 EN ADELANTE	2	25%
TOTAL	8	100%

GRAFICO 3. TIEMPO DE TRABAJO DE LOS EXFUNCIONARIOS



En el grafico presente se obtuvo resultados de antigüedad en la entidad por parte de los exfuncionarios los cuales corresponden de 1 a 3 años 25%, de 4 a 6 años 50% y de 7 años en adelante contamos con un 25%.

En el proceso de recopilación de datos de la encuesta proporcionada y mencionada anteriormente se pudieron evidenciar parámetros similares por lo cual el personal de atención al cliente del Banco BISA S.A. emite su retiro voluntario y se explicara en la siguiente gráfica:

TABLA 4. FACTORES DE ROTACION DE PERSONAL

FACTORES	EXFUNCIONARIOS	PORCENTAJE
INTERNOS	6	75%
EXTERNOS	2	25%
TOTAL	8	100%

GRAFICO 4. FACTORES DE ROTACION DE PERSONAL



Dando interpretación a este gráfico obtenido por la entrevista a los exfuncionarios, podemos decir que el factor interno está con un 75% a comparación del externo con un 25%. Esto no indica a que la cultura organizacional, el liderazgo, la falta de comunicación, la oportunidad del desarrollo profesional está generando este tipo de resultados, generando desconformidad en los colaboradores.

4.8 OTROS FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN

GRAFICO 5. ENCUESTA FACTOR SALARIAL

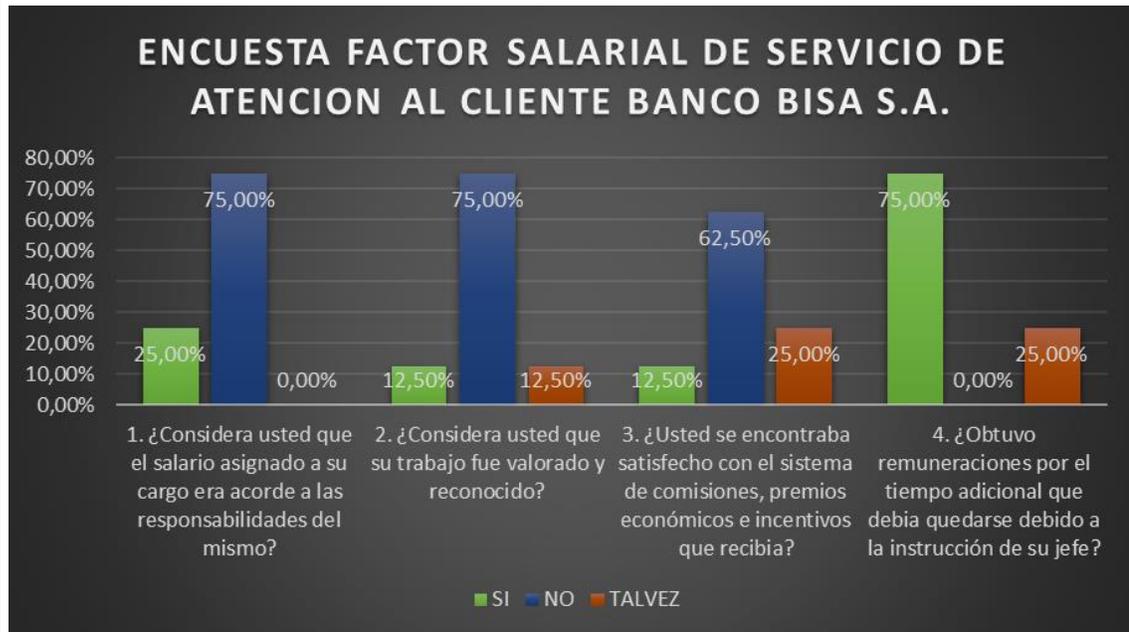


GRAFICO 6. ENCUESTA FLEXIBILIDAD DE HORARIOS

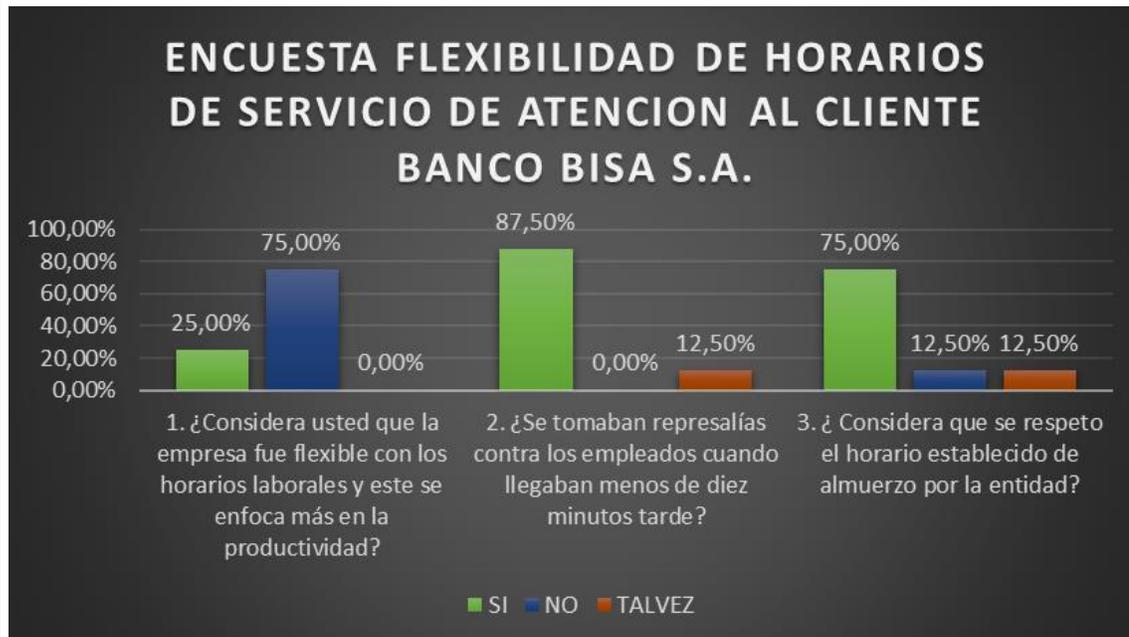


GRAFICO 7. ENCUESTA FACTOR DE CAPACITACION.

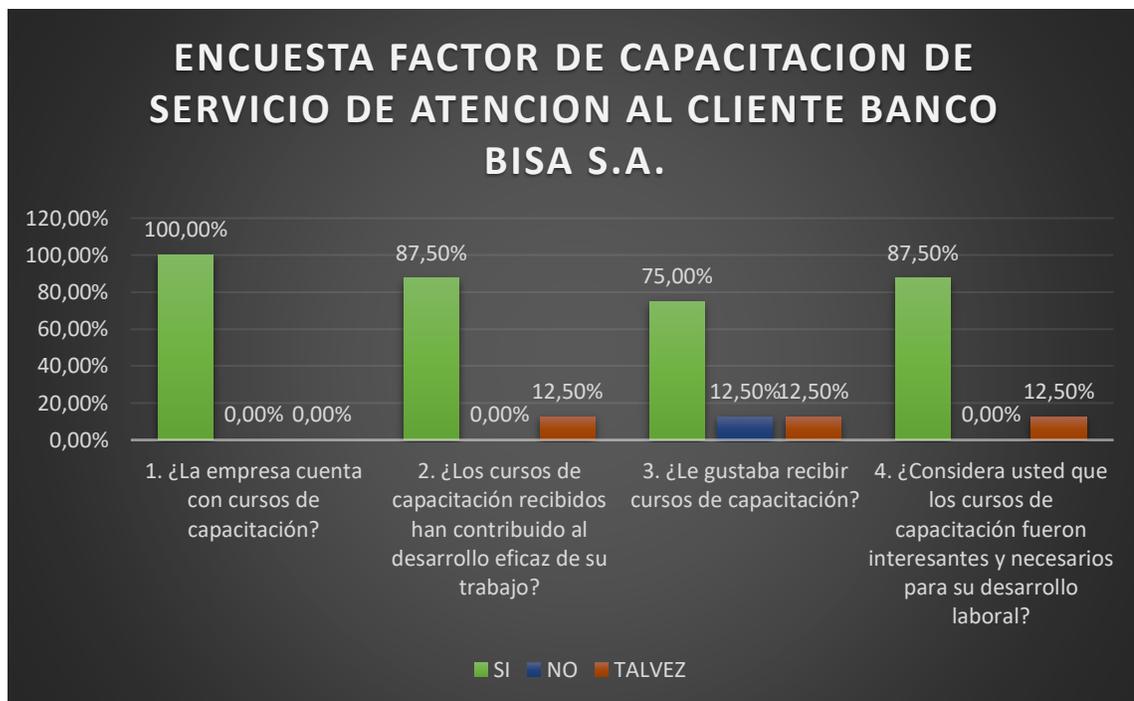


GRAFICO 8. ENCUESTA FACTOR BENEFICIO

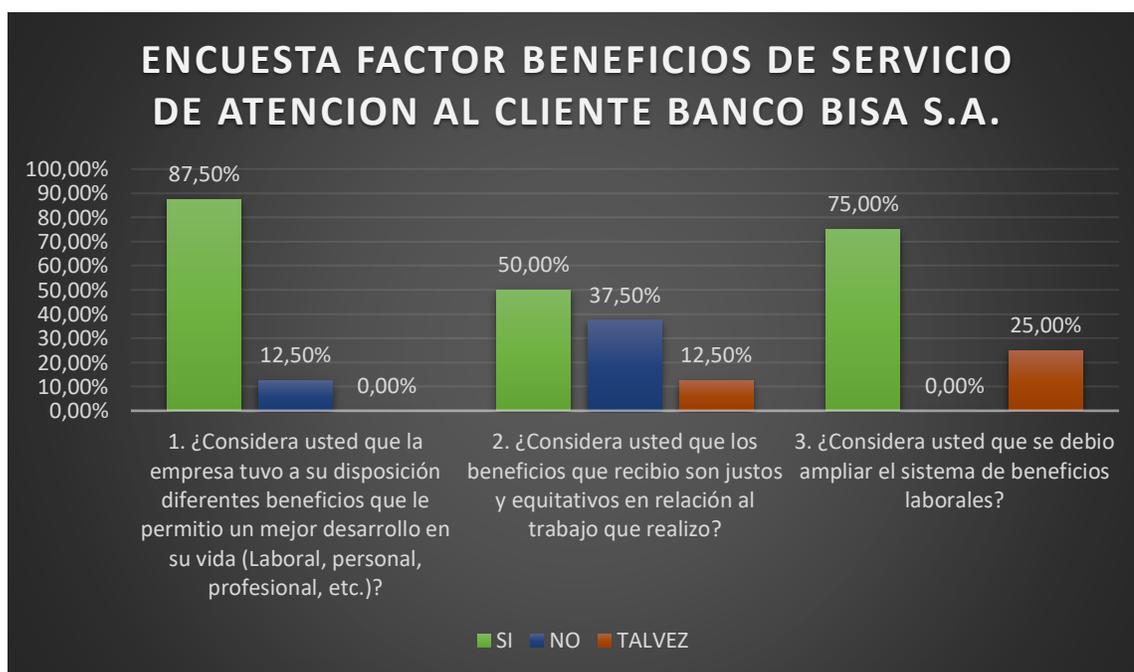


GRAFICO 9. ENCUESTA FACTOR FORMACION.

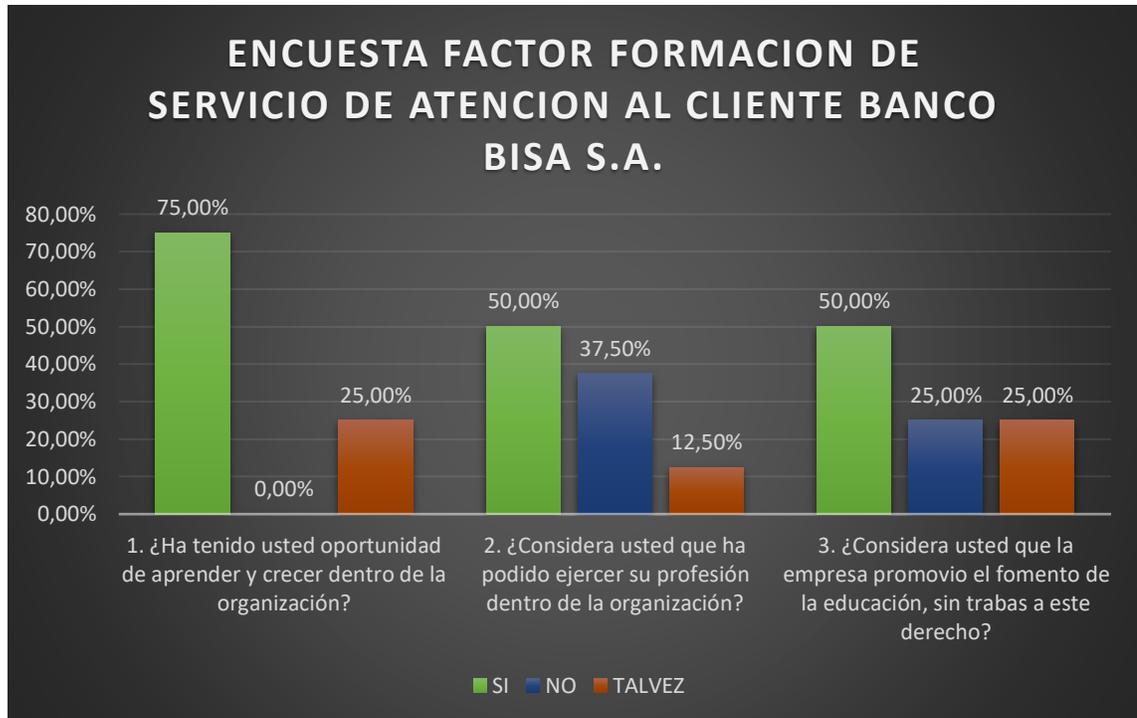


GRAFICO 10. ENCUESTA FACTOR DE COMUNICACIÓN.

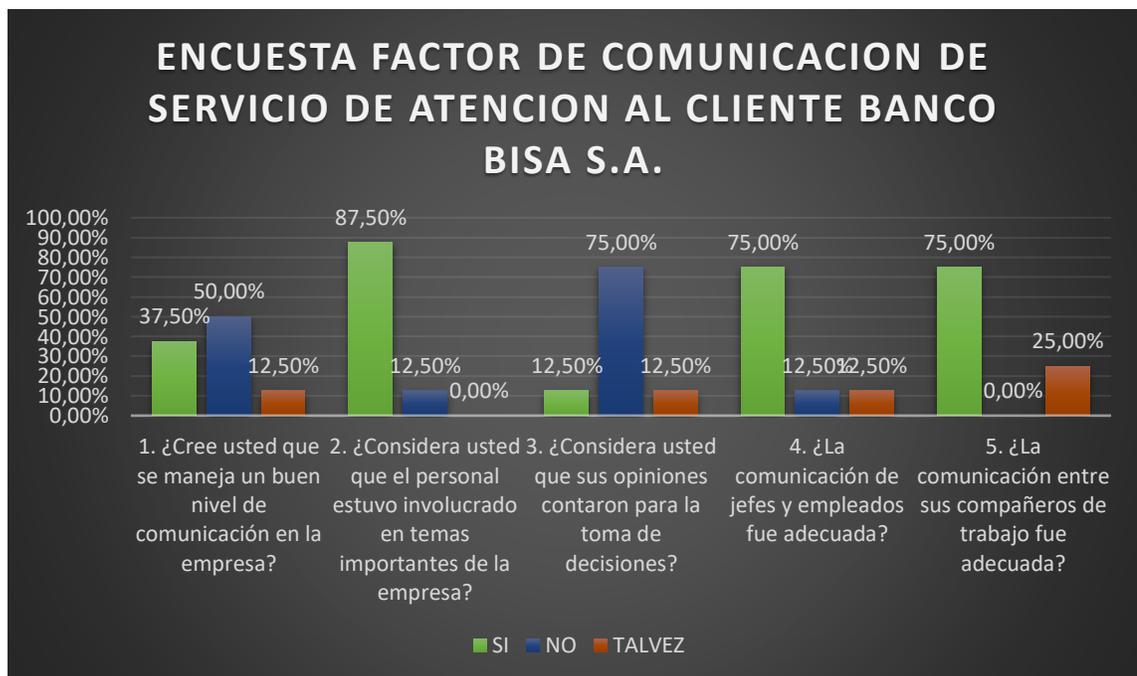


GRAFICO 11. ENCUESTA FACTOR RELACION CON EL JEFE DIRECTO.

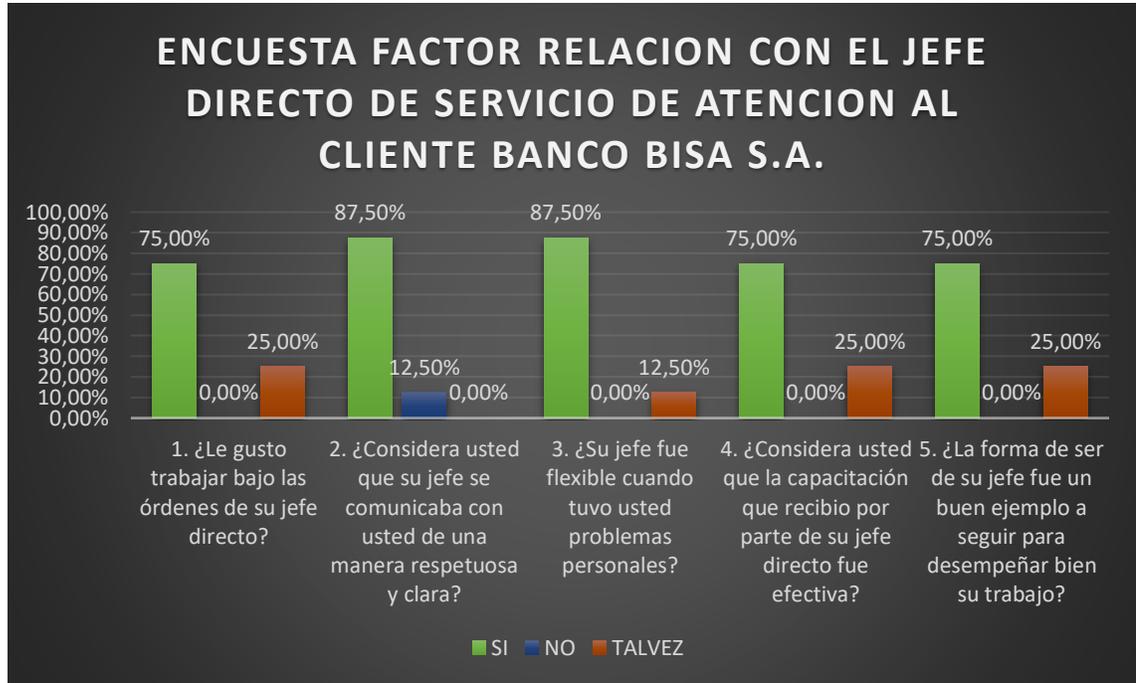


GRAFICO 12. ENCUESTA FACTOR MOTIVACION.

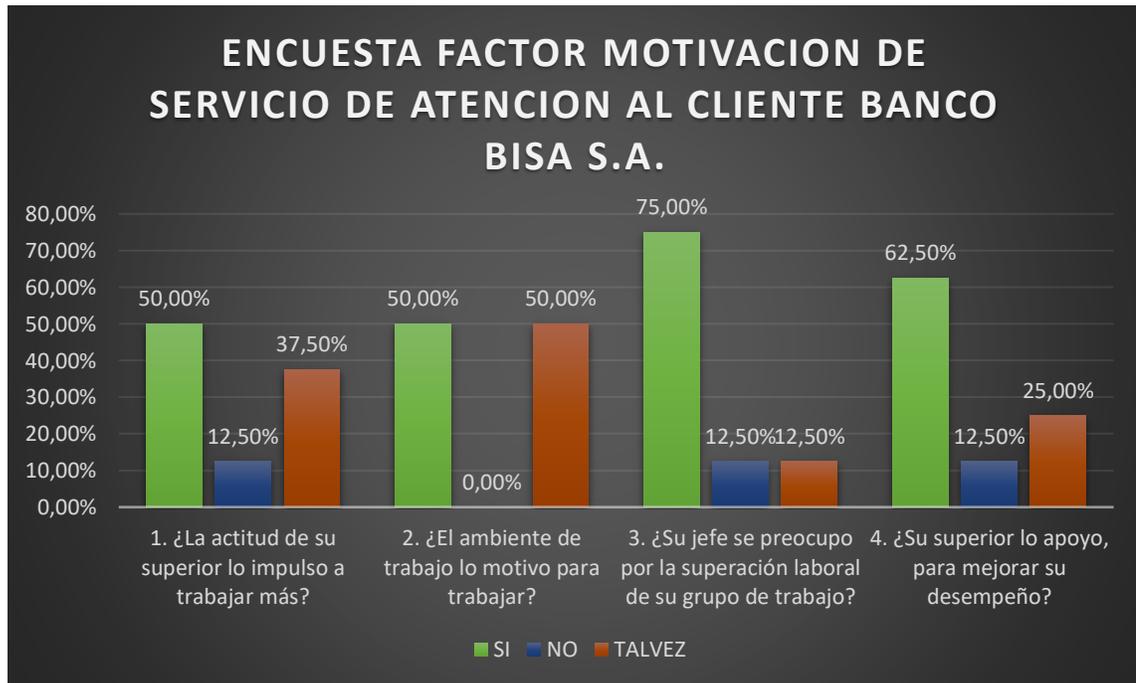
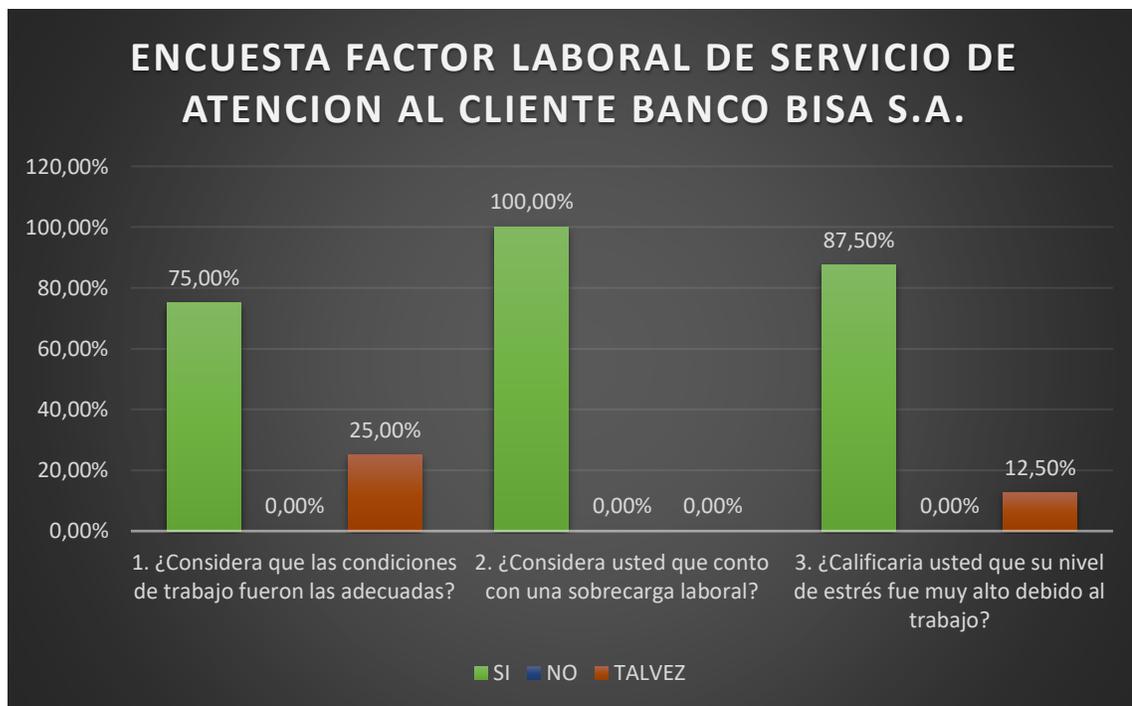


GRAFICO 13. ENCUESTA FACTOR LABORAL



Al realizar el análisis de la encuesta se pudo determinar muchos más factores para que los colaboradores decidan retirarse de la entidad, entre los cuales podemos mencionar:

Clima laboral escaso de comunicación, baja remuneración dependiendo las responsabilidades asignadas, sobrecarga laboral, no tomar en cuenta las opiniones del personal, etc.

Estos aspectos generan una repercusión sobre cómo se está tratando de manejar la situación respecto a la decisión de retiro por parte de los colaboradores.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con la presente monografía se logra cumplir con el objetivo general de la investigación ya que se identificó los factores clave o causantes de la elevada rotación del personal de

atención al cliente del Banco Bisa S.A. de la ciudad de La Paz. En este estudio se pudo determinar no solo un elemento que genera la alta rotación de empleados, si no se encontró un conjunto de varios aspectos que van relacionados entre sí como lo es la falta de comunicación con los colaboradores, el salario no acorde a las actividades laborales, etc. Sin embargo, hubo un punto en el que todos los entrevistados coincidieron y fue la excesiva sobrecarga laboral. En este contexto, se identificó la insatisfacción por parte de los colaboradores al tener que acumularse los pendientes debido a que estos mismos no logran terminar sus actividades en el horario establecido muy aparte de atender a los clientes ya que cuentan con trabajos post cierre de agencia y que aun así no culminan con su trabajo quedando pendientes muchas tareas por desarrollar.

Al abordar los principales factores que provocan la alta rotación del personal del área de Atención al Cliente del Banco Bisa S.A., se responde de manera efectiva al problema científico planteado. De igual manera, los resultados obtenidos permiten desarrollar una propuesta destinada a reducir la elevada rotación del personal del área mediante la implementación de cargos nuevos que amortigüen el trabajo interno del área, deslindando tareas extras que se les asigna por falta de personal. Esto justifica la presente investigación al representar una contribución significativa para el desarrollo del del área de atención al cliente y también del Banco Bisa S.A.

5.2 PLAN PARA RETENER AL PERSONAL CLAVE

Se debe implementar un plan estratégico enfocado en retener al personal clave del Banco Bisa, específicamente del área de servicio al cliente, priorizando factores cruciales para su satisfacción y desarrollo profesional. Estableciendo revisiones salariales competitivas y paquetes de beneficios atractivos para garantizar la remuneración acorde con el mercado financiero. Se debe implementar programas de desarrollo y capacitación específicos para fortalecer las habilidades y promover oportunidades de crecimiento interno. También fomentar un ambiente laboral positivo mediante iniciativas de bienestar, flexibilidad en horarios. La comunicación transparente debe ser fundamental, asegurando canales abiertos para el diálogo y la retroalimentación regular. Introducir

programas de reconocimiento destacado y establecer una cultura de mentoría para fortalecer las relaciones y promover el intercambio de conocimientos. Este enfoque tiene como objetivo no solo retener al personal clave del Banco Bisa S.A., sino también impulsar su compromiso y contribución duradera al éxito y la estabilidad de la institución financiera.

5.3 RECOMENDACIONES PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN CONSECUENCIA A LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para reducir el índice de rotación en el área de servicio al cliente de la entidad mencionada, especialmente considerando la carga laboral como un factor clave, se pueden implementar diversas estrategias. Esto incluye la revisión y ajuste individualizado de las cargas de trabajo, asegurando que sean realistas y manejables según las capacidades y habilidades de cada empleado. Asimismo, se propone la implementación de políticas que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, incentivando la utilización adecuada de días de descanso, flexibilidad de horarios para la realización de actividades extra de los funcionarios. Para abordar la salud mental de los empleados, se sugiere la introducción de programas de bienestar, que incluyan sesiones de manejo del estrés, actividades recreativas y acceso a recursos de apoyo psicológico. Además, ofrecer programas de capacitación para mejorar habilidades y eficiencia laboral la cual pueda reducir la sensación de sobrecarga al aumentar la competencia en la realización de tareas. Implementar sistemas de reconocimiento regular y recompensas, así como proporcionar capacitación en gestión de diversos escenarios para optimizar la planificación y ejecución de tareas, contribuyendo a valorar el arduo trabajo de los empleados en el área y evitar la acumulación de trabajo innecesario. La participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la distribución de tareas y la gestión de cargas laborales puede aportar perspectivas valiosas. Establecer un sistema de monitoreo continuo para identificar signos de sobrecarga laboral y realizar evaluaciones periódicas de estrés laboral son medidas adicionales para abordar problemas antes de que se conviertan en razones para la rotación. En conjunto, estas sugerencias buscan no solo mitigar la sobrecarga

laboral mencionada en el área de servicio al cliente del Banco Bisa S.A., sino también crear un entorno de trabajo más equitativo, saludable y motivador, elementos esenciales para reducir la rotación de personal en el banco.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos (9na Edición) México: McGraw-Hill. (s.f.).

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos Colombia: Mc Grawhill. (s.f.).

Chiavenato, I. (2012). Administración, Teoría, Proceso, y Práctica. México: Mc Grawhill. (s.f.).

Chiavenato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill. (s.f.).

Robbins & Judge. Comportamiento organizacional

Beddo & Giglio 2006 motivación laboral.

Frederick Herzberg

BANCO BISA SA <https://www.bisa.com/institucional>

William B. Werther Administración de personal y recursos humanos

ANEXOS

**CUESTIONARIO LABORAL DE SALIDA DE EX FUNCIONARIOS DEL
AREA DE ATENCION AL CLIENTE BANCO BISA SA**

NOMBRE (OPCIONAL)		
EDAD		
SEXO		
ANTIGÜEDAD		
ULTIMA AGENCIA		
FECHA DE RETIRO		
1. RETROALIMENTACION DEL PUESTO		
1.1.	¿Por qué aceptaste el puesto de trabajo actual?	
1.2.	¿Recibiste el entrenamiento adecuado para tu puesto de trabajo?	
1.3.	¿Tus expectativas en el puesto fueron cumplidas?	
1.4.	¿Te sentiste adecuadamente reconocido por tu trabajo?	
1.5.	¿Cuál fue el aspecto del trabajo con el que tuviste que lidiar más?	
1.6.	¿Sientes que la descripción de tu puesto cambió desde que fuiste contratado?	
1.7.	¿Cómo te sentiste cumpliendo con tu trabajo durante tu tiempo en la empresa?	

2. RAZONES POR LA CUAL DEJASTE LA EMPRESA		
2.1.	¿Por qué decidiste dejar la empresa?	
2.2.	¿Cómo sentiste el trato de tus compañeros de área?	
2.3.	¿Considerarías regresar a la empresa si hay un puesto disponible en el futuro?	
2.4.	¿Cuáles fueron tus sentimientos generales al trabajar aquí?	
2.5.	¿Viste alguna oportunidad de crecimiento en la compañía?	
2.6.	¿Qué consideras que debimos hacer para evitar que te fueras?	
3. RETROALIMENTACION GENERAL		
3.1.	¿Qué es lo que más te gustó de trabajar aquí?	
3.2.	¿Qué es lo que menos te gustó de trabajar aquí?	
3.3.	¿Qué es lo que piensas de los líderes de la empresa?	
3.4.	¿Qué podemos mejorar en el futuro?	
3.5.	¿Hay algo más que desees añadir?	
4. PLANES A FUTURO		
4.1	¿Cuáles son tus planes futuros?	
4.2.	¿Qué es lo que hace tu nuevo trabajo más atractivo que tu trabajo actual?	
4.3.	¿Considerarías trabajar con nosotros en el futuro?	

ENCUESTA LABORAL DE SALIDA DE EX FUNCIONARIOS DEL AREA DE ATENCION AL CLIENTE BANCO BISA SA

NOMBRE (OPCIONAL)			
EDAD			
SEXO			
ANTIGÜEDAD			
ULTIMA AGENCIA			
FECHA DE RETIRO			
Factor Salarial	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Considera usted que el salario asignado a su cargo era acorde a las responsabilidades del mismo?			
2. ¿Considera usted que su trabajo fue valorado y reconocido?			
3. ¿Usted se encontraba satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibía?			
4. ¿Obtuvo remuneraciones por el tiempo adicional que debía quedarse debido a la instrucción de su jefe?			
Factor Flexibilidad de Horarios	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Considera usted que la empresa fue flexible con los horarios laborales y este se enfoca más en la productividad?			
2. ¿Se tomaron represalias contra los empleados cuando llegaban menos de diez minutos tarde?			
3. ¿Considera que se respetó el horario establecido de almuerzo por la entidad?			
Factor de Capacitación	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿La empresa cuenta con cursos de capacitación?			
2. ¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?			
3. ¿Le gustaba recibir cursos de capacitación?			
4. ¿Considera usted que los cursos de capacitación fueron interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?			

Factor de Beneficios	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Considera usted que la empresa tuvo a su disposición diferentes beneficios que le permitio un mejor desarrollo en su vida (Laboral, personal, profesional, etc.)?			
2. ¿Considera usted que los beneficios que recibio son justos y equitativos en relación al trabajo que realizo?			
3. ¿Considera usted que se debio ampliar el sistema de beneficios laborales?			
Factor de Formación	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Ha tenido usted oportunidad de aprender y crecer dentro de la organización?			
2. ¿Considera usted que ha podido ejercer su profesión dentro de la organización?			
3. ¿Considera usted que la empresa promovio el fomento de la educación, sin trabas a este derecho?			
Factor de Comunicación	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Cree usted que se maneja un buen nivel de comunicación en la empresa?			
2. ¿Considera usted que el personal estuvo involucrado en temas importantes de la empresa?			
3. ¿Considera usted que sus opiniones contaron para la toma de decisiones?			
4. ¿La comunicación de jefes y empleados fue adecuada?			
5. ¿La comunicación entre sus compañeros de trabajo fue adecuada?			

Factor de Relaciones con el Jefe	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Le gusto trabajar bajo las órdenes de su jefe directo?			
2. ¿Considera usted que su jefe se comunicaba con usted de una manera respetuosa y clara?			
3. ¿Su jefe fue flexible cuando tuvo usted problemas personales?			
4. ¿Considera usted que la capacitación que recibio por parte de su jefe directo fue efectiva?			
5. ¿La forma de ser de su jefe fue un buen ejemplo a seguir para desempeñar bien su trabajo?			
Factor de Motivación	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿La actitud de su superior lo impulso a trabajar más?			
2. ¿El ambiente de trabajo lo motivo para trabajar?			
3. ¿Su jefe se preocupo por la superación laboral de su grupo de trabajo?			
4. ¿Su superior lo apoyo, para mejorar su desempeño?			
Factor laboral	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Considera que las condiciones de trabajo fueron las adecuadas?			
2. ¿Considera usted que conto con una sobrecarga laboral?			
3. ¿Calificaría usted que su nivel de estrés fue muy alto debido al trabajo?			