



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Estrategias para la retención del talento y factores en personal del área
comercial de agencias de una institución financiera - 2022

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniería Administrativa

AUTOR

Quispe Cavero, Carlos Del Carmen
(<https://orcid.org/0009-0002-5553-0263>)

ASESOR

Muñoz Muñoz, Ricardo
(<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>)

Lima, octubre de 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%
INDICE DE SIMILITUD

23%
FUENTES DE INTERNET

3%
PUBLICACIONES

7%
TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uasb.edu.ec Fuente de Internet	3%
2	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
5	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%
7	www.grafiati.com Fuente de Internet	1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
9	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

A mi familia, mi inagotable fuente de energía.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a la institución financiera donde laboro por brindarme las facilidades para desarrollar mi investigación, su compromiso con el desarrollo de su personal me hace motivarme cada vez más.



RESUMEN

El estudio, titulado "Estrategias de Asesoría a Líderes de Agencia para la Retención del Talento y el Análisis de los Factores Clave que Impactan la Rotación de Personal en el Área Comercial de Agencias de una Institución Financiera en el 2022", se realizó en respuesta a la alta rotación de personal en el área comercial de agencias de una institución financiera. Se aplicaron herramientas de calidad para identificar las causas del problema. Con las causas identificadas, se formuló el objetivo general de la investigación, que consistía en identificar los factores que ejercen influencia en la rotación de personal en el área comercial de las agencias de la institución financiera en el Perú. El resultado del estudio arrojó la identificación de 10 factores significativos responsables de la rotación de personal, destacando especialmente dos de ellos: la ausencia de liderazgo y la falta de capacitación y desarrollo, con un enfoque particular en la carencia de una línea de carrera definida. Además, se logró identificar dos tipos de liderazgo que eran altamente valorados por los colaboradores: el liderazgo motivacional y el liderazgo delegativo. En otro aspecto, se determinó que los beneficios más apreciados por los asesores de negocio eran la capacitación y el desarrollo profesional. Basándose en estos hallazgos, se propuso la implementación de un programa de capacitación continua dirigido a los jefes y colaboradores con el propósito de abordar las problemáticas identificadas y fortalecer las estrategias de retención de talento en el área comercial de las agencias de la institución financiera.

Palabras clave: Retención de talento, liderazgo, motivación, empoderamiento, rotación de personal.

ABSTRACT

The study, titled "Strategies for Advising Agency Leaders for Talent Retention and Analysis of Key Factors Impacting Employee Turnover in the Commercial Area of Agency Branches at a Financial Institution in 2022," was conducted in response to the high turnover of personnel in the commercial area of agency branches at a financial institution. Quality tools were applied to identify the causes of the problem. Based on the identified causes, the general objective of the research was formulated, which aimed to identify the factors influencing employee turnover in the commercial area of the institution's branches in Peru. The study's outcome revealed the identification of 10 significant factors responsible for employee turnover, with a particular focus on two of them: the absence of leadership and the lack of training and development, especially the absence of a defined career path. Furthermore, two types of leadership highly valued by employees were identified: motivational leadership and delegative leadership. In addition, it was determined that the benefits most appreciated by business advisors were training and professional development. Based on these findings, the implementation of a continuous training program for managers and employees was proposed to address the identified issues and strengthen talent retention strategies in the commercial area of the institution's branches.

Keywords: Talent retention, leadership, motivation, empowerment, employee turnover.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Índice general.....	6
Índice de tablas.....	8
INDICE DE FIGURAS.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....	11
1.1 Bases Teóricas.....	12
1.2 Marco legal.....	16
1.3 Antecedentes del estudio.....	16
1.4 Marco conceptual.....	20
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.1 Descripción de la realidad problemática.....	23
2.2 Formulación del Problema General y Específicos.....	27
2.3 Objetivo General y Específicos.....	27
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	28
3.1 Justificación e Importancia del Estudio.....	29
3.2 Importancia.....	29
3.2 Delimitación del Estudio.....	30
CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO.....	31
4.1 Diseño Esquemático.....	32
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	35

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO.....	37
5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	38
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	47
Referencias bibliográficas.....	48
Anexos.....	53



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Causas priorizadas por juicio experto</i>	25
Tabla 2. <i>Orden de importancia de los factores de la alta rotación de asesores de servicio</i>	38
Tabla 3. <i>Tipo de liderazgo requerido por los asesores de negocio</i>	40
Tabla 4. <i>Beneficio que valoran más los asesores de negocio</i>	41
Tabla 5. <i>Cronograma de capacitación a líderes de agencias</i>	43
Tabla 6. <i>Cronograma de capacitación para asesores de negocio de agencias</i>	44



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Diagrama de Pareto</i>	26
Figura 2. <i>Organigrama de una agencia bancaria</i>	32
Figura 3. Aspectos básicos del diseño	34
Figura 4. <i>Factores que influyen en la rotación de asesores de servicio</i>	39
Figura 5. <i>Tipo de liderazgo requerido por los asesores de negocio</i>	41
Figura 6. <i>Beneficio que valoran más los asesores de negocio</i>	42



INTRODUCCIÓN

La retención del talento y la prevención de la rotación de personal son dos aspectos críticos en el entorno empresarial actual. La capacidad de una organización para mantener a sus empleados más valiosos y experimentados no solo impulsa la estabilidad y la continuidad en su funcionamiento, sino que también contribuye al crecimiento sostenible y a la competitividad en el mercado. La inversión en la formación y el desarrollo de su capital humano, combinada con un liderazgo efectivo y una cultura de trabajo saludable, son factores clave que inciden directamente en la retención del talento. Esta tesis se enfocó en explorar estrategias de asesoría a líderes de agencia para abordar la retención de personal y analizar los factores que influyen en la rotación del área comercial de agencias en una institución financiera, con el objetivo de ofrecer recomendaciones concretas y contribuir al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en este contexto.

La organización del presente informe es el siguiente:

Capítulo I: se presenta el marco teórico de la investigación, antecedentes de investigaciones similares, el marco legal y el marco conceptual.

Capítulo II: se presente el problema de la investigación de manera amplia y crítica. Se establecen las causas del problema y se priorizan por medio del diagrama de Ishikawa. Se redacta el problema general y específicos y de igual manera el objetivo general y específicos.

Capítulo III: se justifica la investigación, se expone su importancia y se establecen las delimitaciones del estudio.

Capítulo IV: se realiza una aproximación al diseño de la propuesta de solución.

Capítulo V: se desarrolla la propuesta de solución.

Luego se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El presente informe concluye con las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION



1.1 Bases Teóricas

En los últimos años, el sector bancario en Perú ha experimentado un crecimiento sustancial, lo que ha desencadenado una mayor competencia entre las instituciones financieras en el sector de microfinanzas. Esta competencia ha acentuado la necesidad de prestar una atención más detallada a la gestión integral del personal en el área comercial (Angulo, 2016). Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2020), el entorno de la banca peruana está compuesto por 17 bancos al 30 de junio de 2023, y cinco de ellos representan el 87% del total de créditos otorgados en todo el país. En esta lista, Mi banco ocupa el quinto lugar en el ranking de créditos directos y también es el quinto en términos de patrimonio entre los 17 bancos en Perú, según la SBS (2023). Más específicamente, al 30 de junio de 2023, Mi banco lidera en cuanto a la cantidad de créditos otorgados en miles de soles a Pequeña empresa y Microempresa a nivel nacional.

El desarrollo económico en Perú ha tenido sus altibajos a lo largo de los años, con un crecimiento positivo hasta 2010, seguido de una disminución entre 2011 y 2019. Se han presentado desafíos adicionales durante la pandemia, que han afectado el empleo en el país. Sin embargo, es importante destacar que el crecimiento del empleo total ha sido significativamente menor que el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI). Esto puede atribuirse a la falta de voluntad para utilizar la mano de obra disponible, y se refleja en el lento crecimiento del empleo y la baja remuneración de algunos trabajadores, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2023).

En el ámbito de la banca peruana, los gerentes de agencia desempeñan un papel fundamental. Son los representantes del área comercial de las instituciones financieras ante las autoridades y entes regulatorios en sus zonas geográficas respectivas. Además, trabajan en estrecha colaboración con Recursos Humanos para fortalecer la gestión integral de las personas en áreas como clima laboral, evaluación de desempeño, liderazgo, desarrollo del personal y creación de un ambiente de trabajo favorable. Esto no solo beneficia a los colaboradores de la agencia, sino que también impacta positivamente en los resultados comerciales de la empresa. Es esencial formar asesores de negocios que contribuyan tanto a los resultados del banco como al desarrollo del mercado, especialmente en el sector de microfinanzas, que actualmente tiene una oferta limitada (SBS, 2023).

El Asesor de Negocios del Sector Micro financiero

El Asesor de Negocios en el sector de Microfinanzas se define como un colaborador que trabaja en el área comercial de la agencia y se encarga de tareas como la captación, prospección y retención de clientes. Su función principal es asesorar a los clientes sobre

productos y servicios financieros y mantener una cartera de alta calidad. También puede llevar a cabo otras actividades adicionales detalladas en su manual de funciones (Gonzales, 2017).

Korn (2018) resalta la importancia de competencias comerciales específicas relacionadas con el perfil del Asesor de Negocios. Estas competencias están vinculadas con la estrategia del negocio de la organización, el desempeño en el puesto y la retención de talento. Algunas de las competencias más destacadas incluyen el autodesarrollo, el aprendizaje activo y la resiliencia, que les permiten enfrentar desafíos de manera efectiva.

La Rotación del personal

La rotación del personal se refiere a la renuncia laboral de los empleados de manera voluntaria, excluyendo de la investigación los casos de rotación involuntaria en los que los colaboradores se ven forzados a dejar la organización (Lara et al., 2019).

Principales teorías que explican las causas de la Rotación del personal

El análisis de las teorías que explican las causas de la rotación del personal arroja luz sobre factores clave que pueden influir en la decisión de un colaborador de abandonar su puesto en una organización. Estas teorías proporcionan una base para comprender mejor la dinámica de la rotación del personal y permiten identificar áreas en las que una empresa puede mejorar para retener a su talento humano (Meneses, 2019).

La teoría que destaca la influencia de situaciones internas y externas resalta la importancia de la gestión interna de la organización, incluyendo la forma en que se implementan las políticas de recursos humanos y cómo se comunican. Además, destaca la importancia de la experiencia del colaborador en la agencia, lo que sugiere que la calidad de vida laboral y la percepción de los empleados sobre su trabajo pueden ser determinantes para su permanencia. Esta teoría subraya la necesidad de que las organizaciones realicen encuestas y entrevistas de renuncias voluntarias para obtener información valiosa que permita abordar las causas subyacentes de la rotación (Villasana, 2012).

El comportamiento organizacional, por otro lado, se destaca como un factor crucial que influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores. Un ambiente laboral saludable y armonioso, así como una comunicación efectiva, son aspectos que pueden contribuir a la retención del personal. La gestión de conflictos y la promoción de un clima laboral positivo son elementos fundamentales en este contexto (Aliaga, 2019).

Para mejorar la retención del personal, las organizaciones pueden considerar la implementación de estrategias que aborden estos aspectos. Esto podría incluir un enfoque en la comunicación interna, programas de desarrollo personal y profesional, la promoción de un buen ambiente de trabajo y la gestión efectiva de conflictos. Al abordar estas áreas, las

organizaciones pueden reducir la rotación del personal y fomentar un sentido de pertenencia y lealtad entre sus colaboradores (Balbín, 2014).

La Retención del Talento humano

La retención del talento humano se refiere a la estrategia y el conjunto de acciones emprendidas por una organización para mantener en sus filas a empleados altamente calificados, talentosos y valiosos. Es el proceso de asegurarse de que los empleados talentosos y experimentados opten por permanecer en la empresa en lugar de buscar oportunidades laborales en otras organizaciones. La retención del talento implica crear un entorno laboral que motive, desarrolle y satisfaga a los empleados, lo que los lleva a comprometerse con la empresa a largo plazo (Baque, 2018).

Esta estrategia es fundamental en un mercado laboral altamente competitivo, donde la rotación de personal puede resultar costosa y perjudicial para una organización. La retención del talento no se trata solo de mantener a los empleados en sus puestos, sino de crear un ambiente en el que prosperen, se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento profesional. La organización debe brindar incentivos, recompensas, oportunidades de desarrollo y un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal para retener a su talento clave y fomentar la lealtad de los empleados (Castañeda, s.f.).

Estrategias de Retención del personal

Las estrategias de retención del personal desempeñan un papel crítico en la gestión de recursos humanos, ya que contribuyen significativamente a la estabilidad de la organización y su capacidad para mantener a empleados altamente calificados. A continuación, de acuerdo con Cifuentes (2017), se amplían las estrategias de retención del personal:

Ambiente Laboral Positivo: Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados es fundamental. Un espacio laboral positivo se caracteriza por la comunicación abierta, la colaboración, el reconocimiento, la equidad y la cultura organizacional saludable. Los empleados que se sienten valorados y respaldados en su entorno laboral tienden a permanecer más tiempo en la organización.

Desarrollo Profesional: Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento es esencial para retener al personal talentoso. Esto incluye programas de capacitación, asignación de mentores, posibilidades de ascenso y la posibilidad de adquirir nuevas habilidades. Los empleados comprometidos en su desarrollo profesional tienen menos motivos para buscar oportunidades fuera de la organización.

Reconocimiento y Recompensas: El reconocimiento por el trabajo bien hecho es una poderosa estrategia de retención. Las recompensas pueden ser tanto monetarias como no

monetarias, como bonos, incentivos, premios, elogios públicos y oportunidades especiales. El reconocimiento y las recompensas refuerzan el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Equidad Salarial: Los empleados esperan que sus salarios sean justos y competitivos en relación con su carga de trabajo y responsabilidades. La equidad salarial es un factor crítico en la retención. Las organizaciones deben llevar a cabo análisis de compensación regulares para garantizar que los empleados sean recompensados adecuadamente.

Beneficios no Monetarios: Además de la remuneración, los beneficios no monetarios son esenciales para la retención. Estos pueden incluir seguro médico, flexibilidad en los horarios, días libres remunerados, programas de bienestar y opciones de trabajo remoto. Los beneficios no monetarios pueden mejorar significativamente la calidad de vida de los empleados y su satisfacción laboral.

Crecimiento de la Carrera: Ofrecer oportunidades de avance en la carrera es una estrategia efectiva para retener a empleados talentosos. Esto puede incluir programas de desarrollo de liderazgo, promoción interna y rotación de tareas. Los empleados que ven un camino claro para avanzar en sus carreras están más inclinados a permanecer en la organización.

Comunicación Efectiva: La comunicación clara y efectiva es esencial para la retención. Los empleados deben sentirse informados sobre los objetivos y las expectativas de la organización. La retroalimentación constante y la comunicación abierta ayudan a evitar malentendidos y aumentan la satisfacción de los empleados.

Balance entre Trabajo y Vida Personal: Un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es fundamental. Las organizaciones que promueven un enfoque equilibrado a menudo retienen mejor a sus empleados, ya que estos se sienten menos abrumados por las demandas laborales.

Formación de Líderes: La capacitación y el desarrollo de líderes son esenciales para una cultura de retención efectiva. Los líderes desempeñan un papel crucial en la satisfacción y el compromiso de los empleados, y la formación en liderazgo puede ayudar a crear entornos de trabajo más saludables y gratificantes.

Para Corzo (2018) las estrategias de retención del personal abordan la necesidad de mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en sus roles, lo que a su vez ayuda a reducir la rotación y sus costos asociados. Una combinación de factores, desde un ambiente laboral positivo hasta oportunidades de desarrollo y equidad salarial, contribuyen a una gestión efectiva de los recursos humanos y a la retención exitosa del talento en la organización.

1.2 Marco legal

El Decreto Legislativo N° 728, que regula el Régimen de la Actividad Privada en Perú, establece un marco legal para las relaciones laborales en el sector privado del país. A continuación, se presenta un resumen de los puntos clave de esta ley:

Contrato de Trabajo: La ley establece los requisitos y condiciones para la celebración de contratos de trabajo, especificando la forma, duración, contenido y términos de los contratos laborales.

Jornada Laboral: Regula la duración de la jornada laboral, los descansos, las horas extras y las normas para el trabajo en días festivos.

Remuneración: Establece las reglas para el cálculo y pago de salarios, incluyendo el salario mínimo, el pago de horas extras y el régimen de beneficios sociales.

Seguridad y Salud en el Trabajo: La ley establece disposiciones para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en sus lugares de trabajo, incluyendo la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Derechos y Deberes de los Trabajadores: Describe los derechos de los trabajadores, como la igualdad de trato, la libertad sindical y la participación en organizaciones laborales. También establece sus deberes y responsabilidades.

Terminación del Contrato: Regula los procedimientos y causas de terminación de contratos de trabajo, ya sea por renuncia, despido o mutuo acuerdo. Establece normas sobre el pago de beneficios laborales al terminar la relación laboral.

Normas para Menores de Edad: La ley contiene regulaciones específicas para el empleo de menores de edad, limitando sus horas de trabajo y garantizando su bienestar.

Negociación Colectiva: Establece el marco legal para la negociación colectiva entre empleadores y trabajadores, permitiendo acuerdos y convenios colectivos para regular condiciones laborales.

Inspección Laboral: Se crea un sistema de inspección del trabajo para garantizar el cumplimiento de las disposiciones laborales y proteger los derechos de los trabajadores.

Sanciones y Multas: La ley establece sanciones y multas para los empleadores que no cumplan con las disposiciones laborales.

1.3 Antecedentes del estudio

En el ámbito nacional tenemos las siguientes investigaciones: Aquije et al. (2019) en su estudio realizado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Perú, se enfoca en la pérdida de fidelidad de los clientes en instituciones especializadas en microfinanzas debido a la alta rotación de personal en el área de negocios. Esta rotación de personal tiene un

impacto directo en la gestión de la cartera de clientes, ya que puede generar la pérdida de clientes que tienen una mayor lealtad o confianza en sus asesores de negocios en lugar de la organización en sí. El estudio identifica varios factores que influyen en la rotación voluntaria del personal, entre ellos el sueldo, los beneficios para los colaboradores, las oportunidades de carrera y el ambiente laboral. Estos factores son considerados de gran relevancia en la formulación de planes de acción y estrategias de retención de talento para los asesores de negocios en el área comercial de cada agencia. La rotación de asesores de negocios en el ámbito comercial está estrechamente relacionada con la gestión de recursos humanos en la agencia y puede variar según el seguimiento y control realizado por el área de negocios y recursos humanos. Para evitar que la rotación supere la media del mercado del sector de microfinanzas, es fundamental considerar las tendencias del mercado y la ubicación geográfica de la agencia. Es importante destacar que el sector de microfinanzas en Perú ha experimentado un crecimiento en la última década, lo que ha resultado en fusiones, absorciones y la entrada de nuevos competidores. Esto ha hecho que el área comercial de negocios sea especialmente sensible a estos cambios, lo que, a su vez, ha llevado a un aumento en las renunciaciones voluntarias de asesores de negocios altamente calificados a nivel nacional. El estudio se basa en encuestas y entrevistas realizadas a asesores de negocios y líderes que están directamente involucrados en la rotación de personal en el área comercial. El objetivo es obtener una comprensión más profunda de la situación de la rotación de personal en el sector de microfinanzas y utilizar esta información para proponer mejoras en los programas de retención del talento humano y, por ende, mejorar la fidelidad de los clientes. Esto es fundamental, ya que la rotación de personal puede afectar directamente la rentabilidad y productividad de las instituciones financieras en este sector.

Según un informe de Info capital humano (2014), basado en los datos de los Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers, se revela que la tasa promedio de rotación de personal en Perú alcanza el 20,7%, lo que es considerablemente más alto en comparación con el promedio de Latinoamérica, que se sitúa en un 10,9%. Además, se observa que la rotación de personal voluntaria en Latinoamérica se encuentra en el 5,4%, en tanto que en Perú sigue siendo elevada, llegando al 9,8%. Este dato elevado merece un análisis en profundidad para entender los factores que contribuyen a esta situación. Se puede argumentar que las nuevas generaciones ya no tienen el deseo de permanecer en una misma organización durante largos periodos de tiempo. Este comportamiento se relaciona con la tendencia actual en la que las personas prefieren acumular experiencia en diversos tipos de trabajos, organizaciones e incluso en distintas funciones o responsabilidades. Además de las preferencias de los empleados, se debe considerar el surgimiento y expansión de nuevas instituciones microfinancieras que ofrecen mejores

salarios, lo que ha generado una competencia abierta por la adquisición de nuevos talentos para sus equipos comerciales. Este factor contribuye aún más a la alta rotación de personal en el Perú.

Roca (2020) realizó una investigación con el propósito de analizar los factores que contribuyen a la rotación de empleados en una entidad financiera durante el año 2020. El enfoque de la investigación es cualitativo, empleando el método de estudio de casos y la fenomenología. La técnica utilizada es la entrevista, y se realiza a un total de 6 colaboradores. Los datos recopilados se procesan mediante la triangulación, haciendo uso del software Atlas.ti. Después del análisis, se identificaron tres factores clave que influyen en la rotación de personal: remuneración, competencia y salud. Se concluye que no todos los colaboradores se adaptan de manera efectiva a los procesos de la institución financiera, y se hace hincapié en la importancia del trabajo de campo. Además, se destaca que no todas las empresas mantienen una cultura y un clima organizacional idóneos. Se señala que, aunque los sueldos son fijos, las bonificaciones son variables, y los empleados no están satisfechos con las metas asignadas, especialmente dada la situación del COVID-19. Como recomendación, se sugiere realizar un análisis más detenido en la fijación de metas para evitar que afecten las bonificaciones de los colaboradores. Asimismo, se propone llevar a cabo evaluaciones por competencias al seleccionar al personal adecuado para el trabajo de campo y proporcionar capacitación a los líderes sobre la importancia de comunicar las normas y valores que todos deben seguir, al mismo tiempo que se les motive a reconocer el buen desempeño de los empleados.

En el plano internacional tenemos a: Ozuna (2012) en su tesis de maestría en administración titulada "La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera" en el Instituto Politécnico Nacional de México, se destacan varias conclusiones relevantes en el contexto de Santander México. La investigación revela que existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y la productividad de las instituciones financieras. Específicamente, aquellas instituciones con una cultura organizacional sólida tienden a alcanzar sus metas de productividad gracias a factores como la coherencia en sus prácticas, la adaptabilidad a cambios, la alta implicación de los empleados y la alineación con la misión de los líderes de la organización. Sin embargo, los datos obtenidos también ponen de manifiesto que ciertas características generales de los colaboradores, como su nivel educativo, género, edad, estado civil y formación, ejercen una influencia significativa en su rendimiento. Esto sugiere que la productividad no se ve afectada exclusivamente por la cultura organizacional, sino que factores individuales desempeñan un papel crucial en el desempeño laboral. La alta rotación de personal, que es un problema presente en algunas empresas, tiene

un impacto negativo no solo en la cultura organizacional, sino también en el rendimiento del personal y, en última instancia, en la productividad. Además, cuando una organización no proporciona estabilidad laboral a sus empleados, la motivación se ve mermada, lo que tiene un efecto considerable en su productividad. Estos hallazgos subrayan la importancia de la gestión de recursos humanos y la promoción de una cultura organizacional sólida para impulsar la productividad en el entorno financiero de Santander México.

Cifuentes (2017) realiza un análisis exhaustivo de los factores que desempeñan un papel fundamental en la alta rotación de personal en una empresa del sector de Alimentos y Bebidas ubicada en la región Metropolitana, específicamente en el caso de Juan Valdez Café. En la actualidad, la empresa enfrenta un desafío significativo, ya que la tasa de rotación mensual para el cargo de baristas asciende al 23%. Por lo tanto, el propósito central de esta investigación es investigar a fondo las causas subyacentes de esta alta rotación y presentar propuestas concretas o alternativas para abordar este problema. Para llevar a cabo esta investigación, se adoptó una metodología integral que combina una revisión bibliográfica exhaustiva, centrándose en los elementos teóricos relacionados con la rotación de personal en las organizaciones. Se exploraron con detenimiento las principales causas de la rotación en las empresas, y se aplicaron estos modelos teóricos al contexto específico de Juan Valdez Café. Esta investigación se basó en un enfoque cualitativo, con énfasis en la realización de entrevistas semiestructuradas, el análisis de encuestas de salida y la observación directa de la dinámica laboral en la empresa. Los hallazgos revelaron que existen causas fundamentales que contribuyen a la alta rotación en Juan Valdez, entre las que destacan la remuneración insatisfactoria, la falta de motivación y liderazgo efectivo, y una carga laboral excesiva. A raíz de estos resultados, se han desarrollado propuestas de intervención específicas destinadas a reducir la rotación de los baristas en la compañía. Algunas de estas medidas incluyen la implementación de nuevas jornadas laborales, como las de 40 y 25 horas, con la flexibilidad de distribuir las en 4 días a la semana. Además, se resalta la importancia de abordar de manera continua y efectiva la motivación y el liderazgo en la empresa, mediante acciones como el feedback constante, el reconocimiento a los empleados, el acompañamiento personalizado y una gestión más eficaz de los equipos de trabajo.

Guardia (2018) investigó con el fin de identificar y comprender las razones subyacentes de la rotación de personal en el equipo de cajeros de la Agencia Ceja de Banco Unión S.A. en la Regional La Paz. Para llevar a cabo esta investigación, se seleccionó una población específica compuesta por aquellos empleados que dejaron sus puestos de cajeros en los meses de enero, febrero y marzo del año 2018 en la Agencia Ceja de Banco Unión S.A. en la Regional La Paz.

En cuanto a la recopilación de información, se optó por utilizar entrevistas como instrumento de investigación. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera personalizada con cada uno de los cajeros que habían abandonado sus posiciones durante el período de estudio. Los resultados obtenidos revelaron que, de los cinco empleados investigados, dos causas de rotación de personal se destacaron como las más recurrentes, tanto de origen interno como externo: la carga de trabajo y el clima laboral. Estos factores parecen estar estrechamente relacionados y tienen un impacto significativo en la decisión de los cajeros de dejar sus puestos. A raíz de los hallazgos y con el objetivo de abordar esta problemática, se propuso al Banco Unión S.A. la implementación de un plan de acción denominado "Acciones para reducir las causas de rotación de personal en el equipo de cajeros". Este plan tiene como objetivo general minimizar las causas que conducen a la rotación de personal en la institución. La aplicación de estas acciones no solo busca retener a los empleados, sino también dotarlos de una mayor capacitación y un mayor sentido de pertenencia hacia la institución. Esto, a su vez, contribuirá a una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones como cajeros.

1.4 Marco conceptual

Adaptabilidad Organizacional: La capacidad de la organización para ajustarse a cambios y desafíos, lo cual puede influir en la retención de empleados (Dichiara, 2005).

Asesor de Negocios: Profesional responsable de la prospección y adquisición de clientes, así como de la atención a clientes y la gestión de transacciones de crédito, especialmente en entidades financieras (Domínguez, 2015).

Capacitación en Atención al Cliente: La formación específica en cómo interactuar y servir a los clientes, algo fundamental en el área comercial (Flores, 2006).

Clima Laboral: La percepción que experimenta cada empleado acerca del entorno laboral dentro de su organización. Esta percepción se basa en múltiples factores, tanto físicos como emocionales, presentes en su lugar de trabajo. Además, puede estar influenciada por la relación con colegas, la motivación y el grado de compromiso (Mora, 2017).

Compensación y Beneficios: Los paquetes de remuneración y las ventajas ofrecidas a los empleados, lo cual puede afectar su decisión de permanecer o marcharse (Sarries, 2008).

Compromiso Organizacional: El grado en que los empleados se sienten conectados y comprometidos con los valores y objetivos de la organización (Reyes et al., 2018).

Cultura Organizacional: El conjunto de normas y valores que guían el funcionamiento de una empresa.

Desarrollo de Carrera: Las oportunidades que la organización brinda a los empleados para avanzar en sus trayectorias profesionales (Sarries, 2008).

Diversidad e Inclusión: La promoción de un ambiente laboral que abarque la diversidad y sea inclusivo, lo cual puede afectar la retención de empleados.

Evaluación de Desempeño: Refiere a la evaluación y medición del rendimiento laboral, el logro de objetivos y la calidad de los productos o servicios ofrecidos en el contexto de las relaciones laborales y personales que se desarrollan en el lugar de trabajo (Moya, 2016).

Estrategias de Fidelización de Clientes: Las acciones que la institución bancaria toma para mantener y fidelizar a su base de clientes (Mora, 2017).

Flexibilidad Laboral: La capacidad de los empleados para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, lo cual puede influir en su permanencia.

Liderazgo: El estilo de liderazgo de los superiores y su impacto en la rotación del personal (Mora, 2017).

Motivación Laboral: Los factores que estimulan a los empleados a desempeñarse de manera eficaz y permanecer en sus puestos de trabajo (Gonzales, 2017).

Planificación de la Sucesión: La identificación y desarrollo de líderes futuros dentro de la organización (Sarries, 2008).

Retención de Talento: Estrategias y prácticas diseñadas para mantener a los empleados de alto rendimiento y evitar la rotación (Gonzales, 2017).

Rotación de Personal: Se refiere a la tasa en la que los empleados ingresan y salen de una organización, específicamente en el área comercial de agencias bancarias (Mora, 2017).

Satisfacción Laboral: El nivel de contento que experimentan los empleados en su trabajo, lo cual influye en su decisión de permanecer o abandonar la organización (Reyes et al., 2018).

Sindicalización: La presencia de sindicatos y su influencia en las condiciones laborales y la retención de empleados (Reyes et al., 2018).

Sistemas de Recompensas y Reconocimiento: Los mecanismos utilizados para recompensar y reconocer a los empleados por su desempeño y lealtad (Gonzales, 2017).

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



2.1 Descripción de la realidad problemática

La alta rotación de personal en el área comercial de las instituciones financieras dedicadas al sector de Microfinanzas es un fenómeno preocupante, particularmente en lo que respecta al cargo de Asesor de Negocios. Este constante flujo de empleados tiene un impacto directo en la pérdida de clientes, lo que a su vez genera una serie de consecuencias significativas para la organización en su conjunto.

Entre los efectos observados en la institución se encuentran los costos asociados a la búsqueda y selección de nuevo talento, la inversión en su formación y el impacto negativo en el ambiente laboral. En el área comercial, la rotación se traduce en una disminución de la cartera de clientes, pérdida de créditos, un incremento en la cartera morosa, dificultades para cumplir con metas y, en última instancia, una reducción en la rentabilidad de la empresa.

Es imperativo entender las razones que impulsan esta alta rotación para poder ofrecer soluciones efectivas y reducirla, especialmente en lo que respecta al puesto de Asesor de Negocios. Al lograr esto, se contribuirá a la retención de clientes y a la estabilidad del negocio. Por lo tanto, esta investigación se enfocará en revisar la literatura relacionada con la Administración de Recursos Humanos, así como estudios y artículos sobre la rotación de personal. A partir de esta revisión, se propondrán soluciones que permitan abordar esta problemática de manera efectiva.

Durante un análisis detallado de la situación laboral en la organización, se encontró una serie de factores que contribuyen a la alta rotación de personal que afecta a la empresa. Estos hallazgos, basados en testimonios y datos recopilados de la fuerza laboral, arrojan luz sobre los problemas presentes en el entorno de trabajo.

Conflictos en el Lugar de Trabajo: Se ha observado que existe un ambiente laboral cargado de tensiones, con frecuentes conflictos entre colegas y desacuerdos con superiores. Este clima laboral ha dado lugar a una cultura organizacional que varios empleados consideran tóxica. Como consecuencia, algunos de los empleados han comenzado a considerar la búsqueda de otras oportunidades de empleo más armoniosas.

Salarios y Beneficios Insatisfactorios: Una parte significativa de la plantilla laboral sostiene que la remuneración y los beneficios proporcionados no están en línea con el trabajo que realizan. La insatisfacción salarial ha sido un fuerte motivador para que los empleados comiencen a explorar otras opciones laborales que ofrezcan una mejor compensación.

Falta de Reconocimiento y Recompensas: Algunos empleados se sienten poco valorados y creen que su arduo trabajo no recibe el reconocimiento adecuado. Esta falta de reconocimiento ha llevado a una disminución en el compromiso de los empleados, lo que está

impulsando a muchos a considerar la posibilidad de abandonar la organización en busca de un lugar que valore sus esfuerzos.

Desequilibrio entre la Vida Laboral y la Vida Personal: La alta carga de trabajo y las expectativas poco realistas en cuanto a la disponibilidad fuera del horario laboral están generando estrés y agotamiento en la plantilla. Esto ha llevado a que varios empleados contemplen la posibilidad de renunciar en busca de una mejor calidad de vida y equilibrio entre su vida laboral y personal.

Problemas de Comunicación: La falta de comunicación efectiva y una interacción inadecuada en la organización han generado malentendidos y descontento entre los empleados. Esta deficiente comunicación ha sido un factor clave en la toma de decisiones de renunciar por parte de algunos empleados.

Falta de Capacitación y Desarrollo: La falta de oportunidades de formación y crecimiento profesional ha generado una sensación de estancamiento entre ciertos empleados, lo que los impulsa a buscar nuevas oportunidades laborales donde puedan avanzar en sus carreras.

Incompatibilidad con la Cultura Organizacional: Los valores y la cultura de la organización no siempre se alinean con los valores personales de algunos empleados. Esto ha llevado a que algunos busquen un entorno laboral más compatible con sus creencias y valores.

Inseguridad Laboral: Los temores relacionados con la estabilidad laboral, como despidos inminentes o reestructuraciones, han generado una creciente preocupación en la plantilla. Esta inseguridad ha llevado a muchos a buscar mayor seguridad laboral en otro lugar.

Falta de Equilibrio Entre la Carga de Trabajo y Recursos Disponibles: La sobrecarga de trabajo y la falta de recursos adecuados para llevar a cabo las tareas de manera efectiva han dejado a los empleados abrumados. Esto ha llevado a la búsqueda de entornos laborales más equilibrados y gestionables.

Ausencia de Liderazgo: La falta de líderes que inspiren y motiven a sus equipos, así como la renuencia a delegar responsabilidades y empoderar a los empleados, ha creado un vacío de liderazgo que ha influido en la decisión de renunciar de varios colaboradores.

Estos hallazgos proporcionan una visión más precisa de las causas de la alta rotación de personal en la organización y resaltan la necesidad de tomar medidas significativas para abordar estos problemas y mejorar el ambiente laboral.

Con las causas identificadas se confeccionó la matriz de priorización de causas.

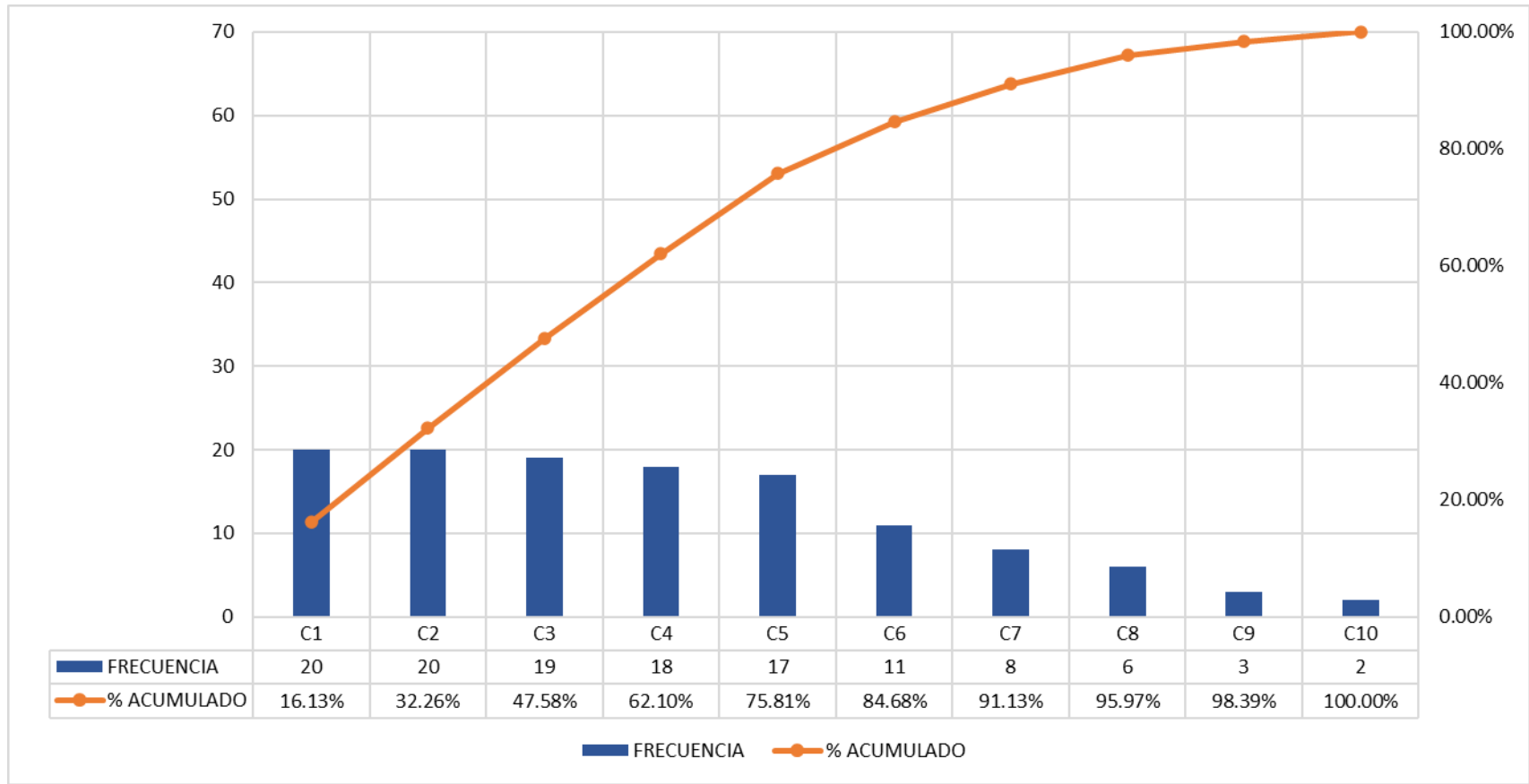
Tabla 1. *Causas priorizadas por juicio experto*

IT	CAUSAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	FREC.	FREC. ACUM.	% ACUM.
C1	Ausencia de Liderazgo	5	5	5	5	20	16.13%	16.13%
C2	Falta de Capacitación y Desarrollo	5	5	5	5	20	16.13%	32.26%
C3	Problemas de Comunicación	5	5	5	4	19	15.32%	47.58%
C4	Falta de Reconocimiento y Recompensas	4	5	4	5	18	14.52%	62.10%
C5	Salarios y Beneficios Insatisfactorios	4	5	4	4	17	13.71%	75.81%
C6	Conflictos en el Lugar de Trabajo	2	3	3	3	11	8.87%	84.68%
C7	Desequilibrio entre la Vida Laboral y la Vida Personal	3	2	2	1	8	6.45%	91.13%
C8	Falta de Equilibrio Entre la Carga de Trabajo y Recursos Disponibles	1	2	1	2	6	4.84%	95.97%
C9	Inseguridad Laboral	1	0	1	1	3	2.42%	98.39%
C10	Incompatibilidad con la Cultura Organizacional	0	1	1	0	2	1.61%	100.00%

En la tabla 1 se muestran las causas priorizadas. Se observa que la causa Ausencia de liderazgo y la causa Falta de capacitación y desarrollo encabezan el orden de prioridad.

Corresponde elaborar el diagrama de Pareto.

Figura 1. Diagrama de Pareto



En la figura 1 se muestra que las causas C1, C2, C3, C4, y C5 representan el 80% del problema. Son las causas que se deben resolver para atacar y solucionar el problema central de la investigación.

Con las causas priorizadas se formula el problema general y específicos.

2.2 Formulación del Problema General y Específicos

Problema General

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú?

Problemas Específicos

¿Qué tipo de liderazgo se requiere para disminuir la rotación del personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú?

¿Qué beneficio valoran más los colaboradores del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú?

2.3 Objetivo General y Específicos

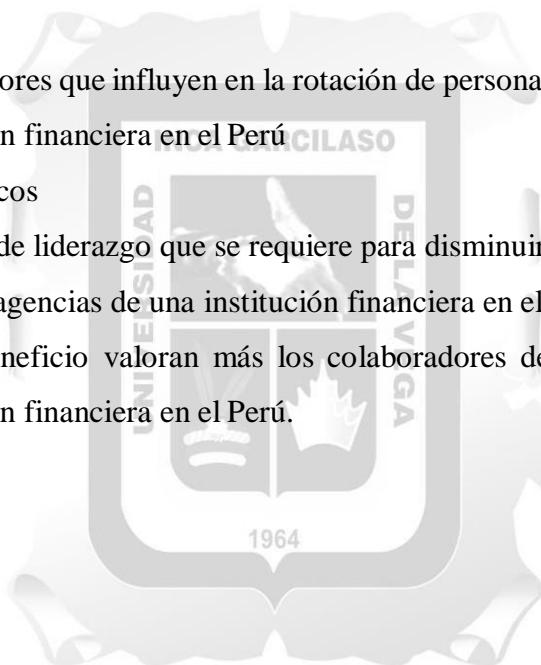
Objetivo General

Identificar los factores que influyen en la rotación de personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú

Objetivos específicos

Identificar el tipo de liderazgo que se requiere para disminuir la rotación del personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú.

Identificar qué beneficio valoran más los colaboradores del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú.



CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION



3.1 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación metodológica

Esta investigación aporta significativamente al campo de la metodología de la gestión de recursos humanos al emplear un enfoque cualitativo que permite una exploración profunda de las dinámicas relacionadas con la retención del talento y la rotación de personal en el área comercial de agencias de instituciones financieras. Al utilizar técnicas de entrevistas, análisis de contenido y revisión documental, esta metodología se convierte en una herramienta valiosa para comprender mejor los factores que inciden en la retención de empleados en este contexto específico. Las estrategias de asesoría propuestas en esta investigación pueden servir como un marco metodológico para abordar problemas similares en otras organizaciones financieras.

Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, este estudio se basa en teorías fundamentales de la gestión de recursos humanos, la psicología organizacional y la motivación. Al integrar estas teorías, se genera un marco conceptual sólido que sustenta las estrategias de retención del talento y el análisis de los factores clave. Esta investigación tiene el potencial de enriquecer la literatura en estos campos al proporcionar una comprensión más profunda y contextual de cómo estas teorías se aplican a la retención de empleados en el sector financiero. Ofrece una perspectiva novedosa sobre cómo las teorías de motivación y liderazgo pueden ser adaptadas para abordar la rotación de personal en agencias de instituciones financieras.

Justificación práctica

La relevancia práctica de este estudio radica en su capacidad para brindar a las instituciones financieras y a los líderes de agencia herramientas concretas para abordar la rotación de personal y promover la retención del talento. Las estrategias desarrolladas a través de esta investigación se pueden implementar en un contexto real, lo que resultará en equipos más estables y productivos. La aplicación de estas estrategias también puede llevar a la mejora de los resultados comerciales y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

3.2 Importancia

La importancia de esta investigación para las empresas financieras radica en su capacidad para brindar soluciones prácticas a un problema crítico: la rotación de personal y la retención del talento. Las estrategias de asesoría desarrolladas en este estudio pueden tener un impacto directo en la eficiencia y la rentabilidad de estas organizaciones. Ofrecen un enfoque práctico y efectivo para mejorar la retención de empleados y promover una cultura organizacional saludable.

Además, este estudio no solo es relevante para la institución financiera en cuestión, sino que también puede servir como un recurso valioso para otras organizaciones similares que enfrentan desafíos relacionados con la rotación de personal. La implementación exitosa de las estrategias identificadas puede llevar a equipos de trabajo más estables y productivos, lo que, en última instancia, mejora los resultados comerciales y fortalece la cultura organizacional.

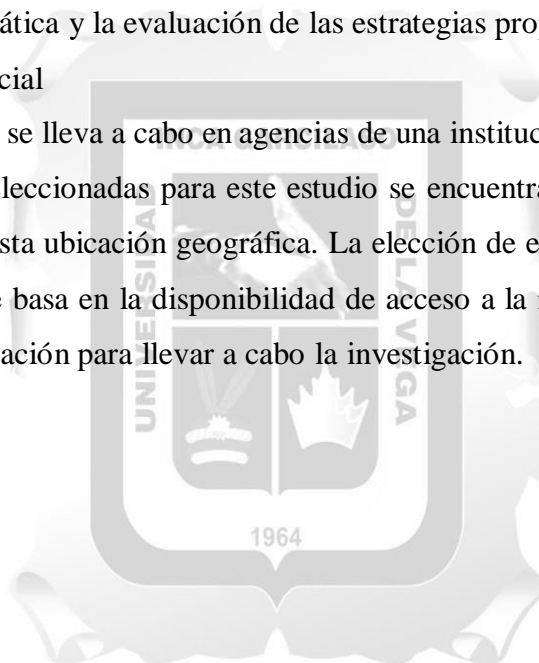
3.2 Delimitación del Estudio

Delimitación temporal

El período de estudio para esta investigación abarca desde el año 2022. Durante este período, se recopilarán datos y se llevarán a cabo análisis para evaluar las estrategias de asesoría a líderes de agencia y analizar los factores clave que afectan la rotación de personal en el área comercial de las agencias de la institución financiera. Este marco temporal permite una visión actualizada de la problemática y la evaluación de las estrategias propuestas.

Delimitación espacial

Esta investigación se lleva a cabo en agencias de una institución financiera en la ciudad de Lima. Las agencias seleccionadas para este estudio se encuentran distribuidas en diversas áreas urbanas dentro de esta ubicación geográfica. La elección de esta institución financiera y su ubicación particular se basa en la disponibilidad de acceso a la información necesaria y la cooperación de la organización para llevar a cabo la investigación.



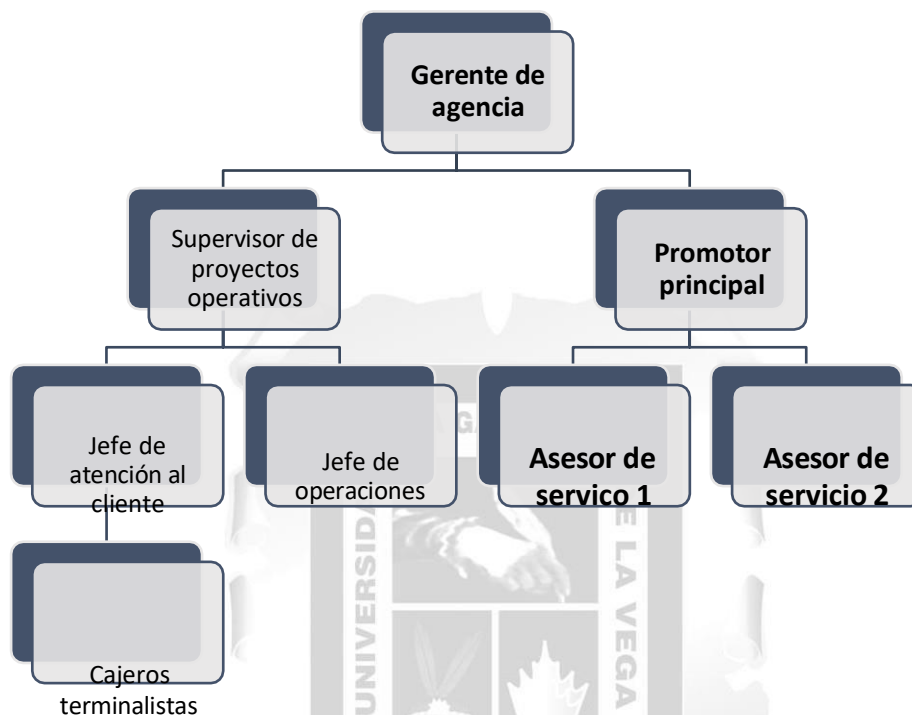
CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO



4.1 Diseño Esquemático

La investigación fue desarrollada en varias agencias de la entidad financiera en la ciudad de Lima. La estructura organizativa de una agencia bancaria se presenta a continuación. Nuestra población de estudio está resaltada.

Figura 2. Organigrama de una agencia bancaria



En la figura 2 se aprecia la organización de la agencia bancaria tipo. Se pueden apreciar los siguientes cargos y sus funciones:

Gerente de Agencia:

Supervisar y liderar todas las operaciones de la agencia bancaria.

Desarrollar estrategias para el crecimiento y la rentabilidad de la agencia.

Administrar el presupuesto y los recursos de la agencia.

Garantizar el cumplimiento de las políticas y regulaciones bancarias.

Gestionar al personal y fomentar un entorno de trabajo productivo.

Tomar decisiones estratégicas para impulsar el éxito de la agencia.

Supervisor de Proyectos Operativos:

Coordinar y supervisar proyectos y operaciones diarias en la agencia.

Colaborar con otros departamentos para asegurarse de que los proyectos se completen a tiempo y dentro del presupuesto.

Evaluar y mejorar los procesos operativos para aumentar la eficiencia y la calidad del servicio.

Informar al gerente de agencia sobre el progreso y los resultados de los proyectos.

Jefe de Atención al Cliente:

Supervisar el equipo de atención al cliente y garantizar un servicio amable y eficiente.

Resolver problemas y quejas de los clientes de manera efectiva.

Desarrollar y mantener estándares de atención al cliente.

Recopilar comentarios de los clientes y proponer mejoras en el servicio.

Cajeros Terminalistas:

Realizar transacciones financieras, como depósitos, retiros y transferencias de fondos.

Proporcionar asistencia a los clientes con consultas sobre sus cuentas.

Mantener la precisión en el manejo de efectivo y la seguridad de la caja.

Cumplir con las políticas y regulaciones bancarias en todo momento.

Promotor Principal:

Promover productos y servicios bancarios entre los clientes.

Identificar las necesidades financieras de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas.

Realizar seguimiento a clientes potenciales y establecer relaciones a largo plazo.

Cumplir con objetivos de ventas y metas establecidas.

Asesor de Servicio:

Proporcionar asesoramiento y orientación a los clientes sobre productos y servicios bancarios.

Ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas sobre sus finanzas.

Gestionar consultas y solicitudes de los clientes, proporcionando soluciones efectivas.

Mantener un alto nivel de conocimiento sobre los productos y servicios bancarios.

El diseño de desarrollo del presente trabajo se presenta en la figura 3.

Figura 3. Aspectos básicos del diseño



En la figura 3 se presenta el aspecto básico de la ruta que siguió la investigación. En el siguiente numeral se describe ampliamente cada uno de los aspectos diagramados.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

En el contexto de la investigación llevada a cabo, la planificación demostró ser un proceso meticuloso y bien coordinado. Se organizaron todas las actividades relacionadas con el estudio, asignando cuidadosamente recursos humanos y materiales, además de gestionar los permisos necesarios para llevar a cabo la investigación. Esto incluyó trámites y autorizaciones, como la obtención de la aprobación ética requerida, los permisos de la institución financiera y la recopilación del consentimiento informado de los empleados que participaron en el estudio.

Durante la fase de levantamiento de información, se realizaron visitas a varias agencias bancarias. En estas visitas, el investigador se involucró directamente con los empleados y líderes de las agencias para recopilar datos. Aplicó cuestionarios que contenían preguntas específicas relacionadas con los factores de rotación de personal, los tipos de liderazgo y los beneficios valorados por los empleados. Las respuestas proporcionadas durante estas interacciones se convirtieron en datos esenciales para el estudio.

En la etapa de procesamiento de información, se realizó un minucioso trabajo de gabinete. Esto implicó la organización y codificación de los datos recopilados durante las visitas a las agencias. Se hizo uso extensivo de herramientas tecnológicas, como software de análisis de datos y hojas de cálculo, para facilitar la gestión y el análisis de la información.

En cuanto a la identificación de factores de rotación de personal, el investigador profundizó en la comprensión de las causas subyacentes de la rotación. Explicó detalladamente estos factores y estableció una jerarquía según su importancia en la decisión de los empleados de dejar la organización.

En relación a la identificación de tipos de liderazgo, se examinó y describió los diferentes estilos de liderazgo presentes en las agencias bancarias. Cada estilo de liderazgo fue analizado en términos de su influencia en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Se priorizaron los tipos de liderazgo según su efectividad en la retención del talento.

En la identificación de beneficios valorados, se identificó y evaluó los beneficios y recompensas ofrecidos por la institución financiera a sus empleados. Examinó cuáles de estos beneficios eran particularmente apreciados por los empleados y tenían un impacto significativo en su decisión de permanecer en la organización.

Finalmente, se desarrolló un programa para la retención del talento basado en los resultados de la investigación. Este programa se diseñó específicamente para abordar los factores de rotación identificados y promover un liderazgo efectivo en las agencias bancarias.

El plan de acción también incluyó la asignación de responsabilidades y un calendario de implementación para asegurar su éxito a largo plazo.





CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

La presentación de la solución seguirá el orden de los objetivos propuestos:

Objetivo general

Identificar los factores que influyen en la rotación de personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú

Para la identificación de los factores que influyen en la rotación de personal y a la vez priorizarlos de acuerdo a su importancia, se hizo uso de una encuesta que se aplicó a 100 asesores de negocio de la entidad financiera en la ciudad de Lima. El formato de la encuesta se ubica en el anexo 1. El resultado de la encuesta se presenta a continuación.

Los factores de la alta rotación de asesores de negocio quedan determinados según lo presentado en la tabla 2.

Tabla 2. Orden de importancia de los factores de la alta rotación de asesores de servicio

IT	Factor	
1	Ausencia de Liderazgo	31%
2	Falta de Capacitación y Desarrollo	23%
3	Problemas de Comunicación	16%
5	Salarios y Beneficios Insatisfactorios	9%
4	Falta de Reconocimiento y Recompensas	7%
6	Conflictos en el Lugar de Trabajo	3%
8	Falta de Equilibrio Entre la Carga de Trabajo y Recursos Disponibles	3%
9	Inseguridad Laboral	3%
7	Desequilibrio entre la Vida Laboral y la Vida Personal	3%
10	Incompatibilidad con la Cultura Organizacional	2%

En la tabla 2 se observan los 10 factores de la alta rotación de asesores de negocio presentados en orden de importancia, según la encuesta realizada. La misma información se presenta de manera grafica en la figura 4.

Figura 4. Factores que influyen en la rotación de asesores de servicio

En la figura 4, se pueden identificar diez factores que ejercen influencia en la rotación del personal. En primer lugar, destaca la ausencia de liderazgo con un 31% de relevancia, seguido de la falta de capacitación y desarrollo, que implica una carencia en la definición de una línea de carrera, con un 23%. A continuación, se encuentra el factor de problemas de comunicación, con un 16%, seguido de los salarios y beneficios laborales con un 9%. La falta de reconocimiento se ubica en quinto lugar, con un 7%. Asimismo, se observan otros cinco factores, que, aunque no carecen de importancia, presentan porcentajes menores como causa de la rotación del personal.

Asimismo, se identificaron las siguientes prácticas que influyen en la rotación de los asesores de negocio que se debe reforzar:

Práctica de la planificación colaborativa, que implica considerar la perspectiva del equipo en función de los plazos de cierre mensual. Los líderes no deben tomar decisiones de forma aislada, sino colaborar en la planificación y acción conjunta.

Práctica de la proximidad, que fomenta una relación más profunda que la laboral. Esta práctica involucra aspectos emocionales, sentimientos y la cotidianidad del equipo, reconociendo la importancia de la vida personal de cada miembro.

Práctica del desarrollo personal y profesional, orientada a impulsar el crecimiento integral de cada colaborador.

Práctica de la motivación, el personal valora mucho que se le motive por medio de reconocimientos, no necesariamente económicos.

Practica del empoderamiento, el personal quiere sentirse útil, valorado, el empoderamiento para la toma de decisiones es un factor muy valorado por los colaboradores.

Cuando los líderes implementan adecuadamente estas prácticas en el momento y contexto apropiados, se logra una notable reducción en la rotación de personal. Esto, a su vez, contribuye a la reducción de costos, la creación de un ambiente laboral más estable y la construcción de una mayor confianza entre el equipo y sus líderes.

Objetivo específico 1

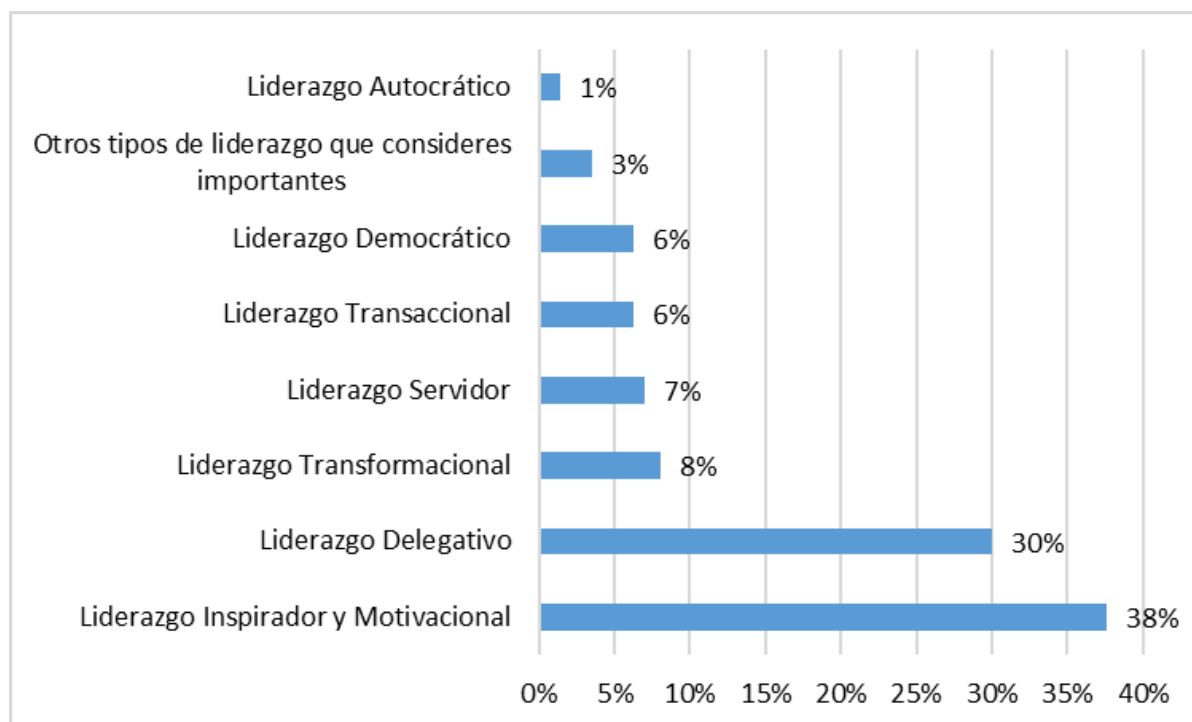
Identificar el tipo de liderazgo que se requiere para disminuir la rotación del personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú.

Para identificar el tipo de liderazgo que requiere el personal de asesores de negocio se realizó una encuesta (anexo 2). El resultado se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. *Tipo de liderazgo requerido por los asesores de negocio*

Tipo de liderazgo	Porcentaje
Liderazgo Inspirador y Motivacional	38%
Liderazgo Delegativo	30%
Liderazgo Transformacional	8%
Liderazgo Servidor	7%
Liderazgo Transaccional	6%
Liderazgo Democrático	6%
Otros tipos de liderazgo que consideres importantes	3%
Liderazgo Autocrático	1%

En la tabla 3 se observa que se han identificado 8 tipos de liderazgo, pero resaltan 2 de ellos, el liderazgo motivacional y el liderazgo delegativo. La misma información se presenta de manera gráfica en la figura 5.

Figura 5. Tipo de liderazgo requerido por los asesores de negocio

En la Figura 5, se pueden identificar ocho tipos de liderazgo que el personal de asesores de negocio requiere. En primer lugar, destaca el liderazgo inspirador y motivacional con un 38% de relevancia, seguido del liderazgo delegativo con un 30%. A continuación, se encuentra el liderazgo transformador con un 8%, seguido del liderazgo servidor con 7%. El liderazgo transaccional y el liderazgo democrático se ubican en quinto lugar, con un 6%. Luego siguen otros tipos de liderazgo con 3% y finalmente el liderazgo autocrático con 1%.

Objetivo específico 2

Identificar qué beneficio valoran más los colaboradores del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú.

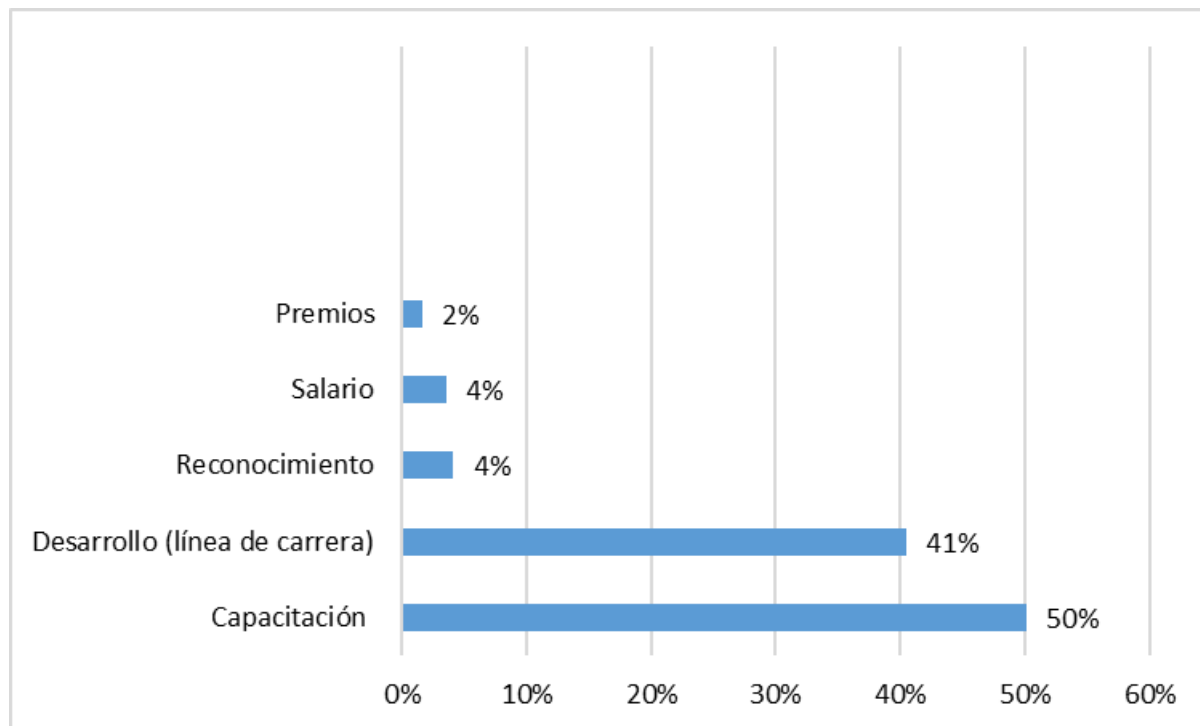
Para identificar el beneficio que valoran más los asesores de negocio se realizó una encuesta. El resultado se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Beneficio que valoran más los asesores de negocio

Beneficio	Porcentaje
Capacitación	50%
Desarrollo (línea de carrera)	41%
Reconocimiento	4%
Salario	4%
Premios	2%

En la tabla 4 se presentan los beneficios que valoran más los asesores de negocio, se observa que los beneficios que resaltan son la capacitación y el desarrollo profesional, es decir la línea de carrera. La misma información se presenta de manera gráfica en la figura 6.

Figura 6. *Beneficio que valoran más los asesores de negocio*



En la figura 6 se observa que los beneficios de Capacitación y desarrollo profesional son los preferidos por los asesores de negocio de la entidad financiera. Son estos dos factores lo que se debe impulsar para disminuir la alta rotación del personal.

Identificado el tipo de liderazgo y el beneficio de capacitación requerido se presenta el siguiente plan de acción que comprende capacitar a los líderes y a los asesores de negocio de todas las agencias en la región de Lima.

Desarrollo de liderazgo

Para lograr una reducción efectiva en la rotación de personal en el equipo de asesores de negocio de la organización financiera bajo estudio, se propone la implementación de un programa de capacitación continua dirigido a los jefes de cada agencia y asesores de negocio. Este programa se enfoca en estimular y fortalecer prácticas y habilidades específicas. Además, se involucra activamente al gerente de operaciones de la sede central y al departamento de recursos humanos, quienes desempeñarán un papel esencial en este proceso.

El programa de capacitación tiene como objetivo empoderar a los jefes y asesores de negocio, permitiéndoles avanzar desde su situación actual hacia una posición más deseable. Se enfoca en el desarrollo de competencias y prácticas clave que son fundamentales para el éxito en el equipo. La participación del gerente del área y del departamento de recursos humanos se traducirá en una retroalimentación personalizada y un análisis comparativo de los líderes. Esto proporcionará a cada jefe una visión más clara de su progreso y les permitirá alinear sus acciones con los objetivos organizacionales.

En la actualidad, las organizaciones han reconocido la importancia de invertir en el desarrollo de su personal, ya que comprenden que son las personas las que trabajan incansablemente para alcanzar la visión, misión y metas de la empresa. Por lo tanto, esta iniciativa se enmarca en la tendencia actual de fortalecer el crecimiento y el potencial de los empleados para impulsar el éxito de la organización.

En la tabla 5 se presenta el cronograma de capacitación a los líderes de agencias, esto incluye al gerente de la agencia y los supervisores, esta capacitación está orientada de reforzar sus capacidades de liderazgo, no a temas profesionales- técnicos.

Tabla 5. *Cronograma de capacitación a líderes de agencias*

Semana	Tema	Descripción
1	Objetivos	Se expondrá la razón detrás de las capacitaciones.
2	El liderazgo	Proporcionar y analizar conceptos de diferentes épocas y de varios autores.
3 – 7	Modelo de liderazgo	Se discutirán temas relativos a la esencia del liderazgo, la función de liderazgo, las expectativas del liderazgo y las técnicas de liderazgo.
8 y 9	Mejores prácticas de liderazgo en la organización	Se compartirán las estrategias más efectivas empleadas por los jefes en sesiones de análisis grupales.
10 y 13	Tácticas de liderazgo	Se explorarán las tácticas utilizadas por cada jefe para gestionar a su equipo.
14	Influencia sobre el equipo	Se evaluará el nivel de influencia y el impacto que tienen en sus equipos.
15 – 17	Taller	Se llevará a cabo un taller que se basará en situaciones prácticas y comparables.
18 – 21	Rotación Vs Ingresos	Se evaluarán los índices de rotación del personal y su impacto en los ingresos de la organización.
22-25	Compromiso	Se ejecutará un plan de trabajo individual.

En la tabla 6 se muestra el plan de capacitación que consta de 25 semanas, es decir es un plan bastante completo y casi perenne.

Tabla 6. *Cronograma de capacitación para asesores de negocio de agencias*

Semana	Tema	Descripción
1	Objetivos	Se procederá a comunicar de manera transparente la razón subyacente detrás de la implementación de las sesiones de capacitación.
2	Líder y seguidores	Posteriormente, se llevará a cabo un minucioso escrutinio de las responsabilidades y roles asociados a cada posición laboral.
3 y 4	Expectativas de los seguidores	Este análisis no se limitará únicamente a la enumeración de funciones; también se adentrará en la realidad cotidiana que enfrentan los colaboradores en el ejercicio de sus tareas laborales. La finalidad es obtener una comprensión completa y contextualizada de las circunstancias que impactan en su rendimiento.
5 y 6	Trabajo en equipo	se promoverá activamente la colaboración orientada a los objetivos del equipo, fomentando que los colaboradores trabajen en sintonía con las metas colectivas que redundan en beneficios tanto para el grupo como para la organización en su conjunto.
7 y 8	Compromiso	Como parte de la implementación de estas estrategias, se pondrá en práctica un plan de trabajo personalizado que se ajustará a las necesidades y desafíos específicos de cada colaborador, garantizando un enfoque más efectivo y dirigido hacia la mejora del desempeño individual y colectivo.

En la tabla 6 se muestra en plan de capacitación para los asesores de negocio. Este plan está dirigido a reforzar sus competencias personales, su actitud frente al trabajo, no está orientado a competencias técnica – profesional.

Evaluación: antes, durante y después de la capacitación.

Tras la conclusión del proceso de capacitación, es imperativo llevar a cabo una segunda evaluación para confirmar los cambios en cada jefe y volver a medir el índice de rotación. Se sugiere realizar una evaluación de 360 grados para obtener una perspectiva integral y abierta sobre las nuevas prácticas implementadas por los jefes, así como identificar áreas de mejora que les permitan alcanzar los objetivos deseados.

Tras la evaluación final, resulta crucial analizar los resultados de los participantes. Los logros pueden celebrarse cuando se verifica que los jefes han alcanzado sus objetivos y han aprendido a gestionar la situación de manera adecuada, admitiendo sus errores y efectuando cambios en su comportamiento.

Algunas acciones y compromisos que los jefes de ventas en esta empresa deben asumir pueden incluir:

Comprender la visión de la empresa y buscar alternativas para alcanzarla en el plazo establecido, alentando a su equipo a comprometerse y trabajar en pro de esa visión.

Reconocer sus propias fortalezas y debilidades, lo que les permitirá realizar un análisis FODA personal para aumentar su autoconciencia.

Reconocer que el trabajo no se realiza de manera individual, sino que dependen de un equipo de colaboradores para lograr sus metas; por lo tanto, pueden incrementar las reuniones de planificación conjunta.

Llevar a cabo un análisis exhaustivo de las ventas de cada sala para replicar las mejores prácticas de los jefes con mejores resultados.

Programar reuniones de acercamiento personalizado con cada colaborador de manera individual para conocer sus intereses, pasiones, familias y motivaciones.

Ventajas:

Brinda un acompañamiento constante en la consecución de los objetivos de cada jefe.

Fomenta la reflexión y la reevaluación de las acciones realizadas y sus consecuencias, así como la consideración de posibles resultados si se hubiera actuado de manera diferente.

La responsabilidad de proporcionar retroalimentación recae en el jefe inmediato.

Ofrece un sistema personalizado que permite analizar una situación desde diferentes perspectivas, incluyendo diversos escenarios y proyecciones, lo que facilita la detección de errores y oportunidades de mejora.

Puede implementarse de forma inmediata una vez se obtienen los resultados, lo que posibilita cambios rápidos en la persona evaluada.

Desventajas:

Puede carecer de información de calidad que respalde los argumentos presentados por el jefe al interactuar con la persona evaluada.

La falta de experiencia del jefe al llevar a cabo el acercamiento con la persona evaluada puede dar lugar a malentendidos o a un ambiente laboral inadecuado.

La empatía con los colaboradores involucrados en el proceso de retroalimentación puede resultar un factor determinante.

Este plan de capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo se refuerza con el plan de capacitaciones para las competencias profesionales y técnicas presentado en el anexo 3.

CONCLUSIONES

Se identificaron los factores que influyen en la rotación de personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú. Se han identificado 10 factores que influyen en la rotación de personal en el área comercial de las agencias, según la percepción de los colaboradores. El orden de importancia de estos factores, de acuerdo a su valoración, es el siguiente: Ausencia de liderazgo, falta de capacitación y desarrollo, que implica una carencia en la definición de una línea de carrera, problemas de comunicación, salarios y beneficios laborales, falta de reconocimiento, conflictos en el lugar de trabajo, falta de equilibrio entre la carga de trabajo y recursos disponibles, inseguridad laboral, desequilibrio entre la vida laboral y la vida personal, incompatibilidad con la cultura organizacional. Estos resultados proporcionan una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de retención de talento en el área comercial de las agencias.

Se identificaron los tipos de liderazgo que se requiere para disminuir la rotación del personal del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú. Se identificaron dos tipos de liderazgos que buscan los asesores de negocio: el liderazgo motivacional y el liderazgo delegativo. El primero se centra en la capacidad de los líderes para motivar emocionalmente a su equipo, mientras que el segundo implica la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones compartida. Ambos tipos de liderazgo desempeñan un papel crucial en la gestión del talento y afectan la retención de personal y el desempeño del equipo.

Se identificaron los beneficios que valoran más los colaboradores del área comercial de las agencias de una institución financiera en el Perú. Los beneficios identificados fueron: capacitación y desarrollo profesional, es decir, tener la posibilidad de aspirar a una línea de carrera. Estos dos beneficios fueron ampliamente identificados por los colaboradores de las agencias de la institución en estudiada como retenedores de talento. En este sentido se planteó un plan de capacitación para el liderazgo de los jefes y los asesores de negocio.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la retención de talento en el área comercial de las agencias, se sugiere que la institución financiera tome medidas concretas. Esto incluye desarrollar programas de liderazgo efectivo, establecer planes de carrera claros, mejorar la comunicación interna, revisar la remuneración y los beneficios, promover una cultura de reconocimiento y recompensas, gestionar conflictos, equilibrar la vida laboral y personal, brindar seguridad laboral y realizar evaluaciones continuas para monitorear el impacto de estas acciones. Estas estrategias contribuirán a retener y atraer talento de manera efectiva, promoviendo un ambiente laboral saludable y el éxito a largo plazo de la organización.

Se recomienda implementar programas de liderazgo que fomenten tanto el estilo motivacional como el delegativo. Estos programas deben capacitar a los líderes para motivar a sus equipos y delegar responsabilidades de manera efectiva. Esto contribuirá significativamente a mejorar la retención del personal y el rendimiento del equipo en el área comercial de las agencias de la institución financiera.

Se recomienda enfocar los esfuerzos en fortalecer y expandir los beneficios relacionados con la capacitación y desarrollo profesional en el área comercial de las agencias. Es fundamental diseñar un plan de capacitación integral y accesible tanto para jefes como para asesores de negocio, con el objetivo de promover una línea de carrera clara y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores. Esto contribuirá significativamente a la retención del talento y al fortalecimiento del equipo en la institución financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, R. (2019). Factores que influyen en la rotación de personal caso empresa "avecitas".
Lima, Perú: Universidad Continental.
- Angulo, D. Gonzales, C. Hurtado, N. Oña, M. (2016). *Estrategias de retención del personal de ventas del Área Comercial del sector Seguros en el Perú* (Proyecto de investigación). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621692/hurtado_bn.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Aquije, J., Mamani, J., & Peña, M. (2019, June 1). *Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en microfinanzas* (Proyecto de investigación). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Arequipa. Recuperado de [Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en microfinanzas. \(ciudad Arequipa\) \(upc.edu.pe\)](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621692/hurtado_bn.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Balbín, A. (2014). Considerations on resignation from employment in Argentine law. *Annals Magazine of the Faculty of Legal and Social Sciences*. Argentina.
- Baque, R. (2018) Análisis de los procesos del servicio técnico de los cajeros automáticos con propuesta de mejora a la productividad para empresa de servicios en Ecuador. (Tesis de pregrado en Ingeniería industrial) Universidad de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/36634>
- Cabaleiro, P. (2010). *Prevention of occupational hazards*. España: 3era edición.
- Caimicela, F., & Pazos, P. (2016). The relationship between job satisfaction, organizational commitment and intention of rotation in professionals of a mining company in Peru. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Campos, P., Gutiérrez, H., & Matzumura, J. (2019). Job Rotation and Work Performance of Nurse Practitioners at Specialized Healthcare Center. *Take care of yourself*. Lima - Perú. doi: <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador: UIIDE.
- Castañeda, M., & González, A. (s.f.). Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de room división en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Colombia:

Ecoe.

- Chiavenato, A. (2009). *Human talent Management*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2011). *Human resources management*. México: McGraw-Hill.
- Chienda, A. (1999). *Labor costs in Perú: an analysis of the legal aspects*. . Perú: Regional congress of the Americas.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la Rotación de personal en una empresa del Rubro de alimentos y bebidas*. Chile: Universidad de Chile.
- Collado, L. (2008). *Prevention of occupational risks: principles and regulatory framework*. España: Gipuzkoa centers.
- Cortés, J., & Sú, C. (2016). *Rotación en el régimen del Decreto Legislativo N° 276 y previsión del puesto del servidor nombrado en el CAP*. Lima - Perú: Presidencia del Consejo de ministros.
- Corzo, F., Mendoza, J., Suca, F., & Velásquez, M. (2018). *Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco*. Lima, Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Crozet, M. (2001). *The development of human resources, employment and globalization in the hotel, restaurant and tourism sector*. Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Revista Investedu.
- Dichiara, O. (2005). *Economía industrial conceptos y aplicaciones*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación; calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Colombia: Universidad de Medellin.
- Fernández, M. (2003). *Control, the foundation of Process Management and Total Quality*. España: Consultor empresarial.
- Flanerry, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *People performance and pay: dynamic compensation for the new business environment*. Argentina: Paidós.
- Flores, R. (2006). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. México: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.

- García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2010). Las macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa editorial.
- Gonzales, E., & Villanueva, A. (2005). Compensation Management. Santiago de Chile: Participant's Manual.
- Gonzales, K. (2017). La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015. Perú: Universidad César Vallejo.
- Guerra, M. (2014). Debates éticos con metodología transdisciplinaria. España: Plaza y Valdez editores.
- Heredia, J. (2000). Indicator system for the improvement and integrated quality control of processes. España: Universitat Jaume.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Edamsa Impresiones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Infocapitalhumano (setiembre,2014). *El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. 2021, Perú.* <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/#:~:text=El%20%C3%ADndice%20promedio%20de%20rotaci%C3%B3n,es%20de%2010%2C9%25>
- Jiménez, W. (2003). Evolution of administrative thinking in Costa Rican education. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Lara, S., Naranjo, G., & Gonzáles, M. (2019). Factors associated with employee turnover in organizations: An analysis from the literature. Colombia: Universidad Simón Bolívar.
- Martínez, M. (2005). El método etnográfico de investigación. Venezuela: Universidad Simón Bolívar de Caracas. Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>
- Martínez, M., Rufino, L., Rufino, N., & Savirichi, Y. (2018). Correlación entre Felicidad y Rotación de Personal en una Empresa Minera. Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Mearns, K., Sean, M., & Flin, R. (2003.). Safety climate, safety management practice and

- safety performance in offshore environments. España: Safety science elsevier.
- Meneses, K. (2019). Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation. México: Celaya.
- Monsalve, S. (1999). Introducción a los conceptos de equilibrio. Bogota - Colombia.
- Monsalve, S. (2002). Introduction to the concepts of equilibrium in economics. Colombia.
- Mora, D. (2017). Time flexibility as strategy to improve productivity and reduce job rotation. México: Academo. doi:<https://dx.doi.org/10.30545/academo.2017.jul-dic.8>
- Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación básica. Argentina: Cordoba.
- OIT. (2011). Sistemas de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. Lima - Perú: OIT.
- Ozuna, N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Repositorio.
<https://repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/880>
- Pérez, G. (2011). Intervención socio comunitaria. España.: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Pérez, J. (2012). Process management. España: Esic.
- Pfeffer, J. (1996). *Estrategia competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*
- Pigors, P., & Meyers, C. (1985). Administración de personal. México: CECSA.
- Reyes, G., Maynez, A., Cavazos, J., & Hernández, J. (2018). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. Open Access. México.
doi:<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). Good practices in Human Resources. España: Esic.
- Stott, L., & Ramil, X. (2014). Metodología para el desarrollo de estudios de caso. . España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1985). Problemas humanos de la Administración. México: Prentice-Hall.
- Troncoso, A. Ortiz, C. Acosta, D. Begambre, R. Troncoso, B. (2019) Utilización de Herramientas de Calidad para la Mejora en los Procesos de Extrusión de Plásticos.

Revista Boletín de innovación, logística y operaciones. Colombia.

<https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/2778/2529>

Uribe, J. (2014). Clima y ambiente organizacional; trabajo, salud y factores psicosociales.

Colombia: Manual Moderno.

Velasquez, M. (2006). Ética en los negocios, conceptos y casos. México: Ingramex.

Vigo, O. (2018). Definición científica de competencia. Lima - Perú.

Villasana, R. (2012). Approach to an occupational health management proposal as a formula to keep organizations prepared for compliance with current legal regulations. España: Acta bioclínica.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de priorización de factores de rotación de personal

IT	Factor	Muy Poco Impacto	Impacto Bajo	Impacto Moderado	Impacto Alto	Muy Alto Impacto
1	Ausencia de Liderazgo					
2	Falta de Capacitación y Desarrollo					
3	Problemas de Comunicación					
4	Falta de Reconocimiento y Recompensas					
5	Salarios y Beneficios Insatisfactorios					
6	Conflictos en el Lugar de Trabajo					
7	Desequilibrio entre la Vida Laboral y la Vida Personal					
8	Falta de Equilibrio Entre la Carga de Trabajo y Recursos Disponibles					
9	Inseguridad Laboral					
10	Incompatibilidad con la Cultura Organizacional					

Anexo 2. Encuesta para identificar el tipo de liderazgo requerido por los asesores de negocio.

Encuesta de Preferencia de Estilo de Liderazgo

Instrucciones: Por favor, califica del 1 al 5 la importancia de cada uno de los siguientes aspectos de liderazgo en tu entorno de trabajo, donde 1 es "No importante" y 5 es "Muy importante".

1. Liderazgo Inspirador y Motivacional:

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

2. Liderazgo Delegativo (dejar que los empleados tomen decisiones):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

3. Liderazgo Autocrático (tomar decisiones sin consultar):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

4. Liderazgo Democrático (tomar decisiones en colaboración):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

5. Liderazgo Transformacional (inspirar y motivar al equipo):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante

- Muy importante

6. Liderazgo Transaccional (recompensar y sancionar según el desempeño):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

7. Liderazgo Servidor (centrado en ayudar a los demás):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

8. Otros tipos de liderazgo que consideres importantes (por favor especifica):

- No importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

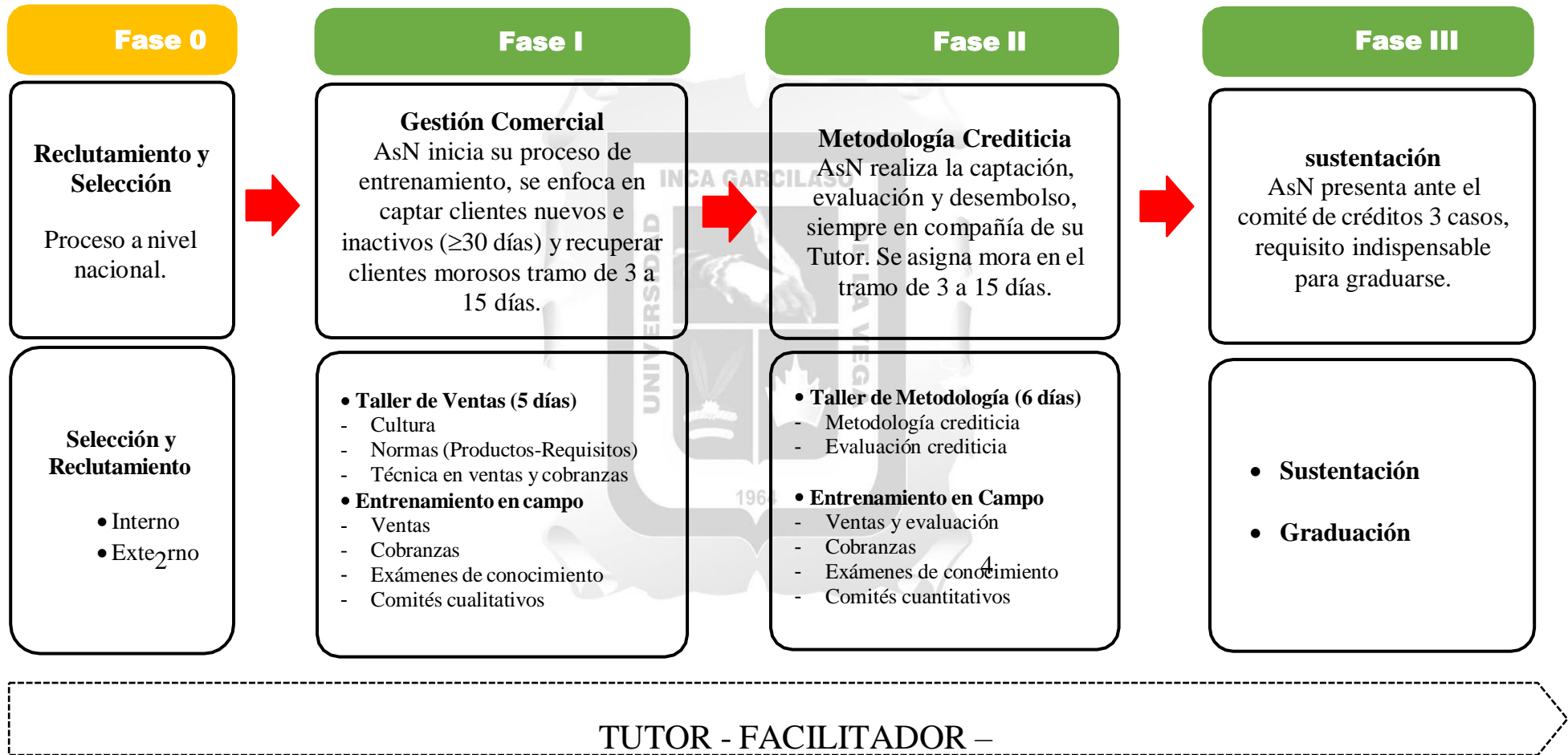
Por favor, proporciona cualquier comentario adicional o aclaraciones sobre tu elección de estilo de liderazgo:

[Espacio para comentarios adicionales]

Gracias por tu participación. Tus respuestas son muy valiosas para nosotros.

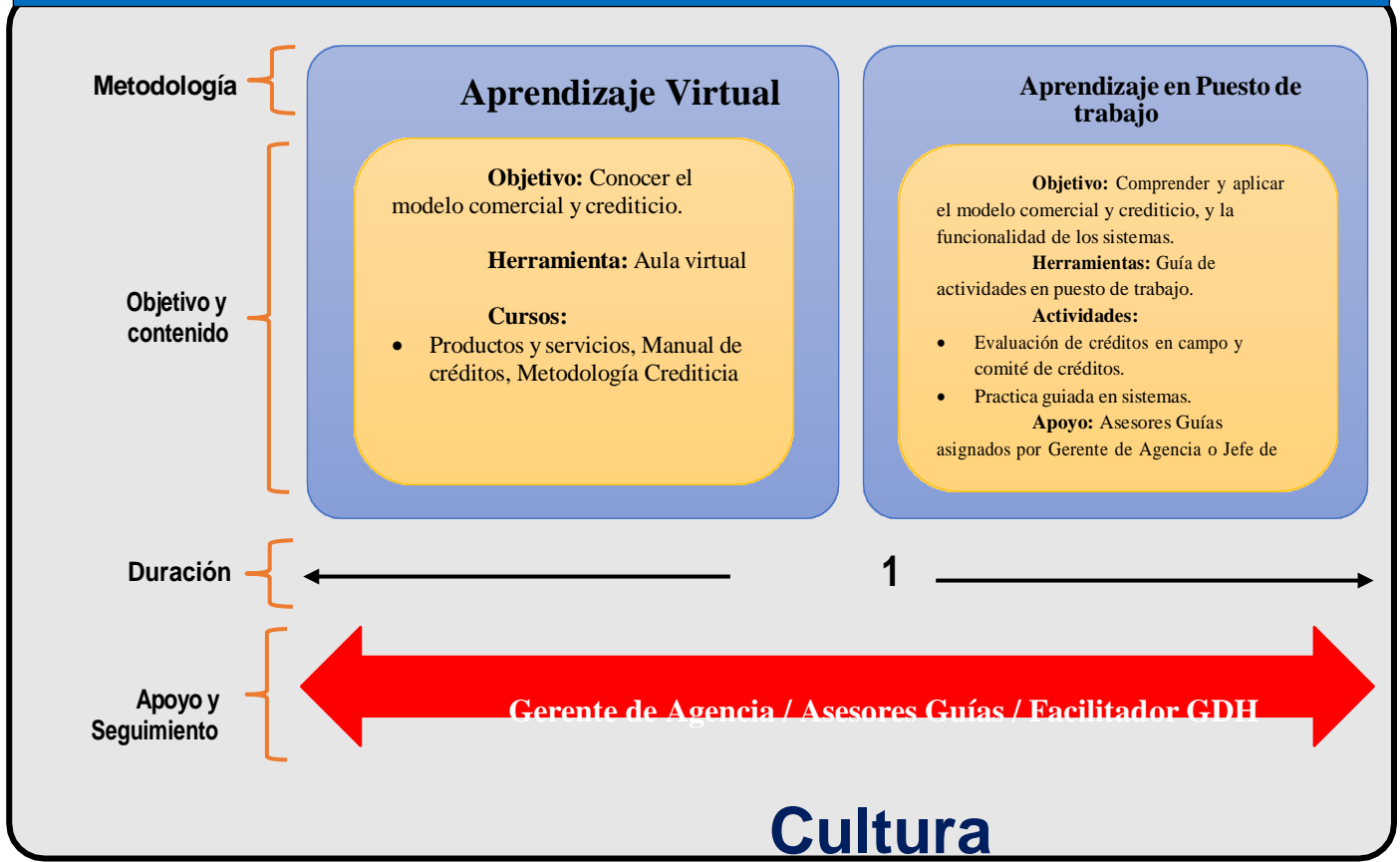
PROGRAMA DE INDUCCIÓN FUNCIONAL PARA ASESORES SIN EXPERIENCIA

ESTRUCTURA



PROGRAMA DE INDUCCIÓN FUNCIONAL PARA ASESORES CON EXPERIENCIA

Estructura



Consideración

- Reunión de bienvenida a cargo del Gerente Agencia
- Designación del Asesor(es) de apoyo con quien trabajar
- Coordina y asegura con el jefe de Banca los accesos
- Comparte la información de inducción con el AdN apoyo
- Facilita la reunión con el Embajador de Cultura
- Facilita la reunión con el Ejecutivo de Recuperaciones
- Entrega las tres normas (manual de créditos, catálogo y metodología evaluación) y el horario de capacitación (6 días inducción)

