



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE
VENTAS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA
EMPRESA FINANCIERA QAPAQ S. A.**

**PRESENTADA POR
BETSY MARICIELO DÍAZ GÓMEZ**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS A
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN Y
RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FINANCIERA QAPAQ S. A.**

**PRESENTADO POR:
BACHILLER: BETSY MARICIELO DÍAZ GÓMEZ**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

Lima – Perú

2018

Contenido

Resumen ejecutivo	6
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD	8
1.1 Datos básicos de la entidad	8
1.1.1 Razón social de la empresa.....	8
1.1.2 Antecedentes históricos relevantes	8
1.1.3 N° de RUC.....	9
1.1.4 Ubicación.....	9
1.1.5 Tipo de empresa	10
1.1.6 Actividad económica que desarrolla	10
1.1.7 Sector al cual pertenece.....	10
1.1.8 Campo de acción	10
1.2 La Organización y Administración de la entidad	10
1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas.	11
1.2.2 Organigrama.	14
1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal	16
1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal	16
1.3 Líneas estratégicas de la entidad	17
1.3.1 Misión	17
1.3.2 Visión	17
1.3.3 Valores institucionales.....	17
1.3.4 Objetivos Estratégicos	17
1.3.5 Ventajas competitivas.....	17
1.3.6 Estrategias Competitivas.....	18
1.3.7 Análisis FODA.....	18
II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	20
2.1 ¿Qué es fidelizar?.....	20
2.1.1 Factores que influyen en la fidelización del colaborador:.....	20
2.1.2 Los beneficios de la fidelización:.....	21
2.2 ¿Qué es el talento?	22

2.2.1	¿Cómo retener el talento en la empresa?	22
2.2.2	Gestionar y retener el talento humano según su generación:	23
2.3	Teorías aplicadas a la retención de personal:	25
2.3.1	La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954):	25
2.3.2	Frederick Herzberg	27
2.4	Marco Normativo.....	28
2.5	Nuevas tendencias en la gestión de Personas.....	28
2.6	Fundamento de la estrategia de mejora	29
III.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	31
3.1	Planteamiento del Problema	31
3.2	Análisis y descripción del Problema Principal.....	31
3.3	Diagnóstico para identificar las causas del problema.....	31
3.3.1.	Revisión de registros	32
3.3.2.	Encuesta de Salida.	32
3.3.3	Encuesta de clima laboral.	34
3.4	Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	39
3.5	Efectos o consecuencias del problema	39
3.6	Árbol de problemas	41
IV	FINALIDAD DEL PLAN	42
4.1	Planteamiento del Plan	42
4.2	Alcances de la aplicación del plan	42
4.3	Objetivos.....	42
4.3.1	Objetivo Principal	42
4.3.2	Objetivos Específicos	42
4.4	Árbol de objetivos.....	43
V.	ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	44
5.1	Factores clave para la implementación del plan	44
5.1.1	Involucramiento de las personas	44
5.1.2	Elección de los mensajes	44
5.1.3	Comunicación	45
5.1.4	Plan de implantación	45
5.1.5	Gestión del cambio	45

5.1.6	Incentivos	45
5.1.7	Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos	46
VI.	ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	47
6.1	Recursos y Costos de la implementación por rubros.	47
6.2	Indicadores de gestión para la implementación del plan.....	47
6.3	Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades.....	48
6.4	Planteamiento y presentación de la propuesta.	48
6.5	Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	50
VII.	RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	52
7.1	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos 52	
7.2	Mecanismos de control y medición del cambio.....	52
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
8.1	Conclusiones	54
8.2	Recomendaciones	55
	Las recomendaciones que podemos brindar son:	55
IX.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
9.1	Bibliográficas	56
9.2	Hemerográficas	56
9.3	Digitales	56
X.	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Hitos – Financiera Qapaq.....	8
Cuadro 2. RUC de la empresa	9
Cuadro 3. Ubicación de la empresa	9
Cuadro 4. Organigrama de la Institución a Marzo 2018	14
Cuadro 5. Organigrama Área Comercial a Marzo de 2018	15
Cuadro 6. Árbol de Problemas	41
Cuadro 7. Árbol de Objetivos.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución del Personal - Abril 2018	16
Tabla 2 Índice de rotación de vendedores entre Mayo 2017 - Abril 2018.....	32
Tabla 3. Total ingresos y ceses de los 12 últimos meses:	32
Tabla 4. Dimensión - Interacción Social.	35
Tabla 5 Dimensión - Satisfacción y pertenencia.	35
Tabla 6. Dimensión - Formación.	36
Tabla 7 Dimensión - Liderazgo.....	37
Tabla 8. Dimensión – Motivación	38
Tabla 9. Recursos y Costos de la Implementación.....	47
Tabla 10. Indicadores de Gestión	48
Tabla 11. Cronograma de Actividades.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Causas que motivan las renunciaciones	33
Gráfico 2. Grado de interacción social.....	35
Gráfico 3. Grado de Satisfacción y Pertenencia.	36
Gráfico 4. Grado de Formación.	36
Gráfico 5. Grado de Liderazgo	37
Gráfico 6. Grado de Motivación.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow	26
Figura 2 Stakeholders	46

Resumen ejecutivo

El alto índice de rotación de los vendedores es una de las tareas más complicadas que tiene que afrontar muchas empresas peruanas. Los clientes son considerados por muchas empresas como su principal activo, dejando a lado a sus clientes internos o que es peor empresas saben que el capital humano es el principal activo pero en la práctica no se valora.

El presente proyecto consiste en implementar un plan de fidelización y retención del personal de ventas en la empresa Financiera Qapaq. El plan se desarrollará y ejecutara en el área comercial, debido a que tiene un alto nivel de intervención en los resultados de la rentabilidad de la empresa, sin embargo, están involucrados también la Gerencia General , Jefes, Supervisores y Recursos Humanos.

Este plan se da en un contexto en donde es necesario mejorar el índice de rotación de ventas, la motivación y el clima laboral. Estas circunstancias no permiten que se llegue a los objetivos planteados es por ello que el presente plan pretende ayudar a entender cuál es la mejor forma de valorar a nuestro personal de ventas.

El problema que se ha detectado es que existe un alto índice de rotación en el personal de ventas y las posibles causas son las siguientes:

- Las relaciones insatisfactorias con el supervisor.
- La escasa disposición para atender asuntos personales de los trabajadores.
- La falta de reconocimiento al personal por parte del supervisor.

Generando las siguientes consecuencias:

- Clima laboral desfavorable.
- Mala actitud.
- Desmotivación del trabajador.

El objetivo que se desea alcanzar es reducir los índices de rotación de los vendedores a través de la implementación del plan de fidelización y retención. En ese sentido, y considerando el objetivo del proyecto, el plan de mejora sería implementar un plan de fidelización y retención de los vendedores acorde a las deficiencias observadas y analizadas en el proyecto para reducir los índices de rotación del área comercial y evitar mayor pérdida de cartera de clientes con finalidad de obtener un mejor clima laboral, personal motivado y mayor compromiso. Para lograrlo, se requiere un presupuesto de S/14,000.00 (Catorce mil soles) que

servirán para solventar los pagos de los talleres, contratación del asesor externo y logística. El tiempo estimado para la realización del proyecto es de seis meses.

Finalmente, debido a la importancia del tema desarrollado, se espera que los resultados obtenidos satisfagan a los involucrados y genere un impacto positivo en la institución financiera.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos básicos de la entidad

1.1.1 Razón social de la empresa

El plan de mejora de procesos será implementado en FINANCIERA QAPAQ SA. Una institución peruana de capital extranjero, regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, que inició sus operaciones en Enero del 2010 bajo el nombre de Financiera Universal con una visión, misión y modelo de negocios similares a las de sus predecesores en Ecuador, Banco Solidario y Unibanco.

En el año 2012 adquiere la Caja Profinanzas, fusionando sus operaciones para finales del año y ampliando tanto su cobertura geográfica como de oferta de productos, ya que Profinanzas era una entidad especializada en el crédito rural agrícola, con presencia en el mercado superior a 18 años.

Actualmente, FINANCIERA QAPAQ viene consolidando su posición de mercado, operando en la costa, sierra y selva centrales del Perú, con una red de 34 agencias, 775 colaboradores y con una de las más importantes participaciones en el segmento rural-agrícola. Mantiene un saldo de colocaciones totales de alrededor de US\$ 85 millones en casi 40.000 clientes; donde el segmento rural-agrícola representa el 33% del total del portafolio.

Cuadro 1. Hitos – Financiera Qapaq.



Fuente: Financiera QAPAQ SA. - Elaboración Propia.

1.1.2 Antecedentes históricos relevantes

QAPAQ es un vocablo quechua que significa poderoso, fortaleza, grandeza.

Inició sus operaciones en el mercado peruano en el año 2010 y el grupo que lo respalda es el Grupo Ribadeneira, con negocios desde 1936 en varios países de Centroamérica.

1.1.3 N° de RUC

El número de Ruc de FINANICERA QAPAQ es 20521308321 tal como se muestra en la siguiente figura:

Cuadro 2. RUC de la empresa

CRITERIOS DE BÚSQUEDA:			
<input type="radio"/> Número de RUC	Ingrese el código que se muestra en la imagen: JKUC		
<input type="radio"/> Tipo y Número de Documento de Identidad	Documento Nacional de Identidad <input type="text"/> Refrescar código		
<input checked="" type="radio"/> Nombre ó Razón Social	FINANICERA QAPAQ		

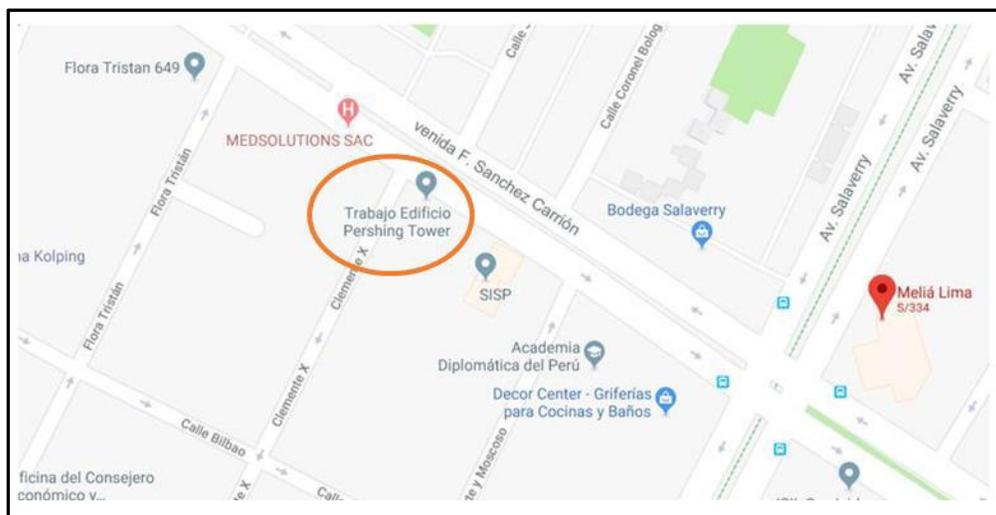
Número de RUC:	20521308321 - FINANICERA QAPAQ S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	16/03/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	24/03/2009
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. PERSHING NRO. 455 URB. COUNTRY CLUB LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR		
Sistema de Emisión de Comprobante:	COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	6499 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES, N.C.R. ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NOTA DE DEBITO ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE, AUTORIZ DESDE 28/06/2017 ▼		
Emisor electrónico desde:	28/06/2017		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 28/06/2017);BOLETA (desde 28/06/2017)		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014		

Fuente: Obtenida de la SUNAT

1.1.4 Ubicación

Financiera Qapaq SA desarrolla sus actividades en el distrito de Magdalena Del Mar en la ciudad Lima, Perú y registra como domicilio fiscal en la Av. Pershing N°455 Urb. Country Club – Magdalena Del Mar.

Cuadro 3. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps.

1.1.5 Tipo de empresa

FINANCIERA QAPAQ SA, es considerada una gran empresa, debido a su monto de facturación anual y la cantidad de personas en su planilla. Es además, una sociedad anónima y cuenta con más de dos accionistas.

Se considera una gran empresa por superar ventas anuales superiores de 2300 (UIT).

1.1.6 Actividad económica que desarrolla

Según la clasificación Industrial Internacional Uniforme (Revisión 4), la actividad económica de FINANCIERA QAPAQ SA es de servicios financieros con el código: 6499 – Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones.

1.1.7 Sector al cual pertenece

FINANCIERA QAPAQ S.A. pertenece al sector privado.

1.1.8 Campo de acción

Financiera QAPAQ S.A. Realiza actividades de préstamo para el sector rural – agrícola y actividades de comercio, producción, prestaciones de servicio y/o libre disponibilidad otorgados a personas naturales o jurídicas que posean una micro o pequeña empresa.

1.2 La Organización y Administración de la entidad

1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas.

La junta general de accionistas (máximo órgano); este órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad que pertenece, toman decisiones clave del funcionamiento de la sociedad. Los acuerdos adoptados serán plasmados en el acta de reunión.

El directorio: ellos tienen el principal objetivo de cuidar los intereses de sus representados (los accionistas) apoyar y supervisar al gerente general y velar por el desarrollo de las personas.

Gerencia General que tiene la facultad de ser representante legal de la organización ante entes públicos y privados. El Gerente General rinde cuentas a los accionistas y a la junta directiva a través de informes y de auditoría contable cada cierto tiempo determinado.

Después del Gerente General seguimos con los estratégicos: legal, marketing, planeamiento y finanzas y banca patrimonial: que son establecidos por la alta dirección, definen como opera el negocio y que genere valor al cliente.

Unidades Claves: que requieren de recursos y están ligados directamente a los servicios que prestan, como:

Unidad Comercial:

Garantiza el cumplimiento de los objetivos comerciales a nivel nacional; así como el posicionamiento, presencia y cobertura del producto, aportando al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Unidad Microempresa:

Garantiza el cumplimiento de los objetivos comerciales del negocio de microcrédito a nivel nacional tanto urbano como rural.

Tecnología:

Evalúa desde el punto de vista tecnológico el lanzamiento de nuevos productos y servicios, en base a las necesidades del mercado y las tendencias de la industria, con la finalidad de asegurar el crecimiento de la institución.

Operaciones:

Definir (en coordinación con la gerencia general), ejecutar y cumplir el presupuesto y los objetivos a su cargo sobre la base de la planificación estratégica de la institución, mismos que permitirán alcanzar los resultados globales de la financiera.

Procesos:

Esta unidad planifica, dirige y controla el desarrollo de proyectos institucionales, implementa herramientas de e – learning orientados a una capacitación más efectiva de contenidos para la institución, asesora a la Alta Gerencia en la estructuración, mejoramiento y optimización de procesos.

Administración y Agencias

Garantiza el cumplimiento de los objetivos comerciales a nivel nacional, de conformidad con el presupuesto asignado, niveles de riesgo establecidos, políticas, normas, procedimientos y estándares de la Organización; así como el posicionamiento, presencia y cobertura del producto.

También se encarga de velar la operatividad de las agencias de la Financiera, manteniendo el cumplimiento de los niveles de servicio, estándar en toda la red, asegurándose el procesamiento y cuadro de todas las operaciones derivadas de las áreas de negocios.

Crédito consumo:

Analiza el comportamiento del mercado, su competencia y las necesidades y demandas de los clientes, con el fin de implementar mejoras o cambios que permitan el crecimiento del negocio.

Cobranza

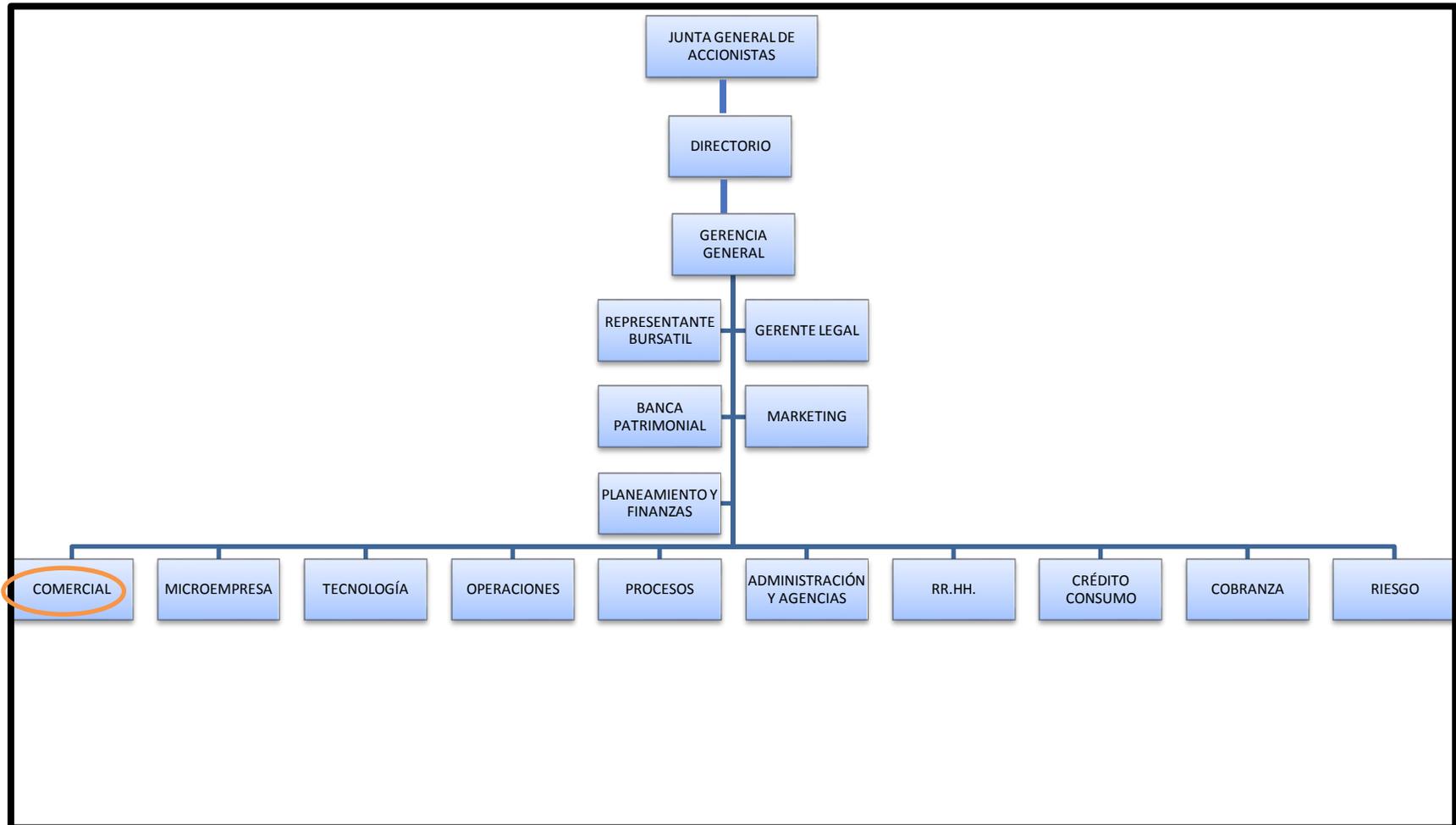
Realizar seguimiento integral a la cartera de clientes, así como del proceso de cobranza con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la división y la minimización del riesgo de los productos. Además de, realizar visitas a campo y monitorear el cumplimiento de compromisos de los clientes agrícolas.

Riesgo

Encargado de depurar, transformar, analizar, convertir y optimizar la información de la Financiera (interna y externa) para su posterior explotación, proporcionando información clave. También de, desarrollar estrategias de segmentación y atención de clientes, junto a las áreas de negocios y diseñando cuadros de información de campañas masivas para los productos de Microcrédito y Consumo.

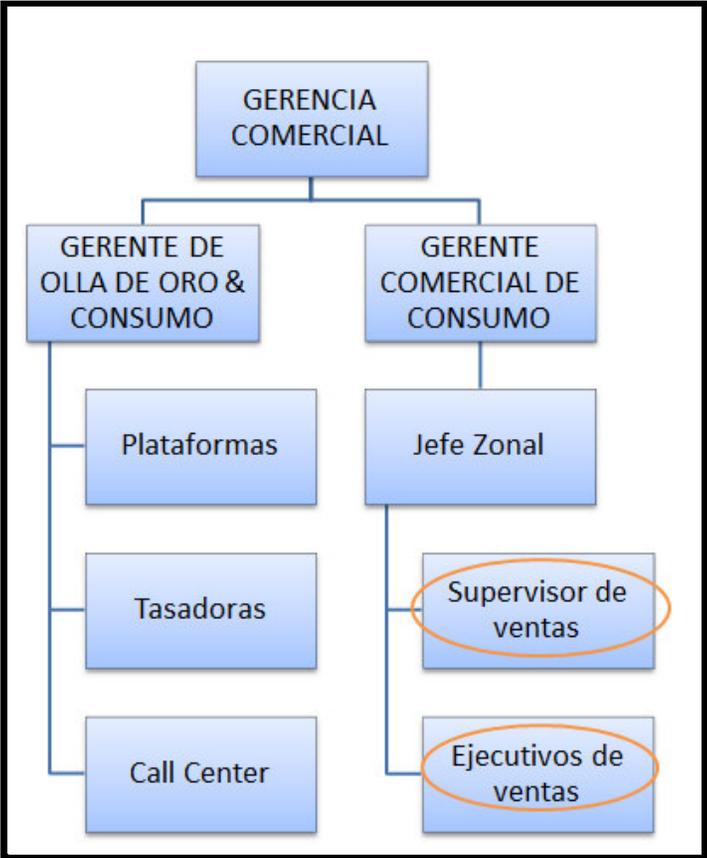
1.2.2 Organigrama.

Cuadro 4. Organigrama de la Institución a Marzo 2018



Fuente: Financiera Qapaq – Elaboración propia.

Cuadro 5. Organigrama Área Comercial a marzo de 2018



Fuente: Financiera Qapaq – Elaboración propia.

1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

A continuación, se presenta el cuadro estadístico del personal de la organización.

Tabla 1 Distribución del Personal - Abril 2018

TIPO	TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL
DIRECTORIO	7	Régimen laboral N°728
DIV.COMERCIAL	153	
- Ejecutivos de ventas	95	
- Otros...	58	
DIV.MICROEMPRESA	396	
DIV.RIESGO	10	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	93	
GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	26	
GERENCIA CREDITO DE CONSUMO	36	
GERENCIA DE COBRANZA	20	
GERENCIA DE PROCESOS	2	
GERENCIA GENERAL	12	
GERENCIA DE RR.HH	6	
GERENCIA TECNOLOGIA	14	
TOTAL	775	

Fuente: Elaboración propia.

1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal

Describe las políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos respecto al personal de la financiera desde su ingreso, permanencia y salida de la empresa.

Políticas y Procedimientos vigentes:

- Política de reclutamiento y selección.
- Política de capacitación.
- Políticas de adelantos y préstamos.
- Procedimientos de reclutamiento y selección.
- Procedimiento de capacitación.

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

Contribuir a mejorar el nivel de vida de las personas con productos y servicios de calidad e innovadores, de manera oportuna y confiable.

1.3.2 Visión

Ser la institución líder en calidad de servicio financiero con misión social, que se destaca por el talento y compromiso de sus colaboradores y el uso de tecnología de punta.

1.3.3 Valores institucionales

- ✓ **Integridad:** Actuar con honradez, prudencia y respeto.
- ✓ **Compromiso:** Poner corazón y entrega a lo que se hace.
- ✓ **Eficiencia:** Se da soluciones simples y prácticas, optimizando tiempo y recursos.
- ✓ **Solidaridad:** Se valora y respeta las necesidades e intereses de los demás.

1.3.4 Objetivos Estratégicos

- ✓ Aumentar la rentabilidad de la financiera.
- ✓ Fortalecer nuestra participación en el mercado.
- ✓ Incrementar el número de cartera de clientes en el sector rural – agrícola.
- ✓ Atraer y retener a los mejores talentos.
- ✓ Lograr un crecimiento permanente de depósitos, préstamos y servicios.

1.3.5 Ventajas competitivas

- ✓ Cuenta con una ubicación estratégica que permite a los clientes ubicarnos y visitarnos fácilmente.
- ✓ Desembolso oportuno y rápido.

- ✓ Ofrece préstamos inmediatos con la garantía de joyas de oro de los clientes.

1.3.6 Estrategias Competitivas

- ✓ Incrementar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Expandir nuestras agencias en el norte y sur de Perú
- ✓ Incorporación o desarrollo de nuevas tecnologías.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con otras empresas.

1.3.7 Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA de la Financiera:

1. Fortalezas

- ✓ Facilidad de obtención de créditos de hasta S/6,000 – menor tiempo de evaluación.
- ✓ Buen trato y servicio al cliente.
- ✓ Cuenta con el respaldo del Grupo Ribadeneira de Ecuador.
- ✓ Importante cartera de clientes en la costa, sierra y selva central de Perú.
- ✓ Personal con experiencia.
- ✓ Clientes fidelizados.

2. Debilidades

- ✓ Falta de programa de fidelización y retención de personal.
- ✓ Alta rotación en el área de venta.
- ✓ Poca publicidad y promoción.
- ✓ Presupuesto limitado.

3. Oportunidades

- ✓ Expectativa de crecimiento favorable.
- ✓ Incremento de la cartera crediticia.

- ✓ Mayor mercado.

4. Amenazas

- ✓ Alta competencia
- ✓ Fuga de talento por mejores propuestas.
- ✓ Pérdida de clientes por nuevas entidades financieras.
- ✓ Incertidumbre por cambio de políticas.
- ✓ Incremento en la mora.

II. MARCO TEORICO Y NORMATIVO

Marco Teórico

Hoy en día en un mercado competitivo, muchas empresas presentan un alto índice de deserción esto trae como consecuencia no solo daños económicos sino costos indirectos como reducción de ventas y pérdidas de clientes. Se puede evidenciar que muchas empresas en nuestro país consideran aún los clientes su principal activo, dejando a lado a sus clientes internos o que es peor empresas saben que su capital humano es el principal activo, pero en la práctica no se valora o no saben cómo hacerlo.

Los empleados o también llamados clientes internos se convierten en la cara visible de la organización, por ende, son los responsables de la fidelización de los clientes. Para obtener buenos resultados se necesita el compromiso de los colaboradores por lo tanto como empresa debemos valorarlos mediante la formación, reconocimiento y motivación.

2.1 ¿Qué es fidelizar?

Para Alcaide et al. (2013). "Fidelizar es construir vínculos que generen relación rentable y duradera entre el cliente y la empresa, generando continuamente acciones que agreguen valor y que permitan incrementar el nivel de satisfacción" (p.12). Es por ello que las empresas deben de aprender a desarrollar una relación óptima con su cliente. Rodríguez María (2016) sostiene que para crear fidelización en los clientes primero debemos enfocarnos a fidelizar a nuestro talento humano, no podemos tomarlo como un simple recurso en la organización ya que este es el único recurso que puede generar ventaja competitiva (p.11).

2.1.1 Factores que influyen en la fidelización del colaborador:

"Los factores que influyen en la fidelización según, " (Prieto, P. 2013, p.61) son:

- a. **Clima laboral:** Siendo el lugar donde un grupo de personas desarrollan su trabajo cotidiano y donde manifiestan sus habilidades y actitudes, esto se verá reflejado en el grado de motivación y en el resultado de su productividad. Entonces podemos decir que brindar un clima positivo generara una mayor motivación, compromiso y fidelidad por parte del trabajador.

- b. Relaciones personales:** Hace referencia en que las organizaciones deben fomentar una relación fluida entre el colaborador – jefe superior, ya que de esto dependerá su permanencia en su centro laboral.
- c. Motivación del colaborador:** Para tener presente, motivación es el impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, hoy en día la motivación se ha convertido en un factor importante de atención, es por eso que es necesario motivar a nuestro personal, ya que a nivel organizacional la motivación genera bajos índices de ausentismo y rotación de personal al igual que alto niveles de productividad en los trabajadores.
- d. Condiciones de trabajo:** Hace referencia a las condiciones que la gente trabaja tanto ambientales como administrativas. Ibáñez, Mario (2007) afirma, que el colaborador para sentirse satisfecho se debe satisfacer sus necesidades físicas y emocionales de lo contrario no se sentirá a gusto y su desempeño no será bueno.
- e. El equipo de trabajo:** Un trabajador que se sienta en confianza y participe de la toma de decisiones nos indicara que la empresa ha logrado que su equipo trabaja en armonía.
- f. El trabajo flexible:** La empresa debe aprender a conciliar dos aspectos importantes: interés en el trabajo y la vida familiar. Siempre el colaborador buscara que su jefe le dé un trato justo.
- g. La remuneración:** Es otro factor importante que influye en la satisfacción del trabajador. Al no saber manejarlo esto puede causar el descontento del talento humano ya que el deseo de obtener un mejor salario obligara al colaborador buscar otras alternativas de trabajo.

2.1.2 Los beneficios de la fidelización:

Azurra Juan (2016) sostiene que la empresa debe lograr que nuestros clientes internos o colaboradores tengan un compromiso emocional con nuestra marca, la misma manera que nos ocupamos por nuestros clientes externos también debemos hacerlo con nuestro talento humano, es decir: escucharlos, motivarlos, mantener una comunicación asertiva - fluida, lograr empatía y darles las herramientas e información necesaria para su buen desempeño. Logrando esto, los beneficios que se obtiene son los siguientes:

- ✓ **Reducción de costos:** Los costos de la curva de aprendizaje disminuye, es decir, las tareas mal realizadas, reclamos y errores con el cliente será mínimo y la rotación de personal disminuye, esto benéfica a la empresa en ya no invertir continuamente en capacitación.
- ✓ **Fidelización de clientes:** Que los colaboradores conozcan el negocio, puedan resolver problemas, transmitan seguridad, mantengan una clara y honesta comunicación y un buen trato, no habrá duda que el cliente en corto plazo pasara en alguien agradecido y fiel.
- ✓ **Recomendación, primera experiencia y capacitación:** Con un cliente satisfecho, ellos se convierten en promotores de la empresa que lo trato bien, es decir, se encargaran de recomendar a otros de nuestros productos por ende debemos preocuparnos que los procesos internos y el diseño del servicio funcione de la mejor manera ya que el personal es la cara de la organización.

2.2 ¿Qué es el talento?

Según la Real Academia Española (RAE), el talento es aquella persona inteligente o apta para determinada ocupación, es decir, comprende, entiende y tiene la capacidad de resolver problemas ya que posee las experiencias, destrezas y habilidades para desempeñarse de manera eficiente en cierta actividad.

Capital humano (2013), afirma que el talento es la capacidad inherente de la persona por lo tanto no hay que adquirirlo simplemente hay que dar espacio de libertad para que aflore.

2.2.1 ¿Cómo retener el talento en la empresa?

En la actualidad ante la escasez de talento, muchas empresas se están preocupando en retener a los profesionales más productivos y calificados para continuar siendo competitivos en el mercado global.

Work meter (2014) sostiene que "para plantear una estrategia que integre la gestión del talento humano en el departamento de Recursos Humanos, se debe evitar los errores más frecuentes.... (p.5):

- ✓ Directivos que no le dedican el tiempo ni los recursos.

- ✓ Ejecutivos y mandos intermedios que no se comprometen con el desarrollo de las personas y no participan en el reconocimiento de los logros de los mejores.
- ✓ La alta dirección que no se involucra en la gestión del talento.

Hatum, (2011) comenta que la gestión del talento humano se basa en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de las personas, es decir; gestionar el talento humano implica un conjunto de procesos y de sistemas que permitan el desarrollo del talento humano en la organización con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Mina Pablo (2015) sostiene, que el arte de atraer significa convencer al talento que la empresa es un excelente lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente.... (p.07). Se debe definir políticas y prácticas en gestión de personal esto implica también involucrar a los jefes y gerentes ya que ellos son los responsables en motivar, comunicar, delegar y empoderar a su gente. De lo contrario la retención de los talentos será transitoria hasta que encuentre una mejor alternativa en el mercado.

2.2.2 Gestionar y retener el talento humano según su generación:

En la actualidad el mercado laboral cohabita tres tipos de generaciones: la Generación Y, de hasta 30 años de edad; la Generación X de hasta un poco más de 40 años y los Baby Boomers, de hasta 65 años. En cada generación se hace complicado gestionar el talento humano.

A continuación, breve explicación de los tipos de generaciones que las empresas enfrentan en el día a día:

a) La Generación de los Baby Boomers:

Son los nacidos en el año 1944 y 1960 se caracterizan por ser experimentadores, individualistas, orientado a causas sociales y no se lleva tan bien con la tecnología. Castrataro (2013) afirma, que los directivos y gerentes de esta generación son personas que trabajan muchas horas y consideran su carrera como parte esencial de su vida. Desarrollan un sentimiento de orgullo por pertenecer a una empresa y lograr crecer en ella.

¿Cómo retenerlos como Talento Humano?

Navassi Gabriel (2013) comenta, que esta generación son personas muy comprometidas y adictos al trabajo, para retenerlos es necesario crear un ambiente estable y tranquilo. Les agrada que los premien y que les otorguen el reconocimiento por trayectoria. Se podrá retenerlos hasta que decidan jubilarse.

b) La Generación X:

Son personas nacidas entre 1962 y 1980, crecieron bajo el periodo de muchos cambios, son considerados emprendedores creativos, independientes y toman a la tecnología como su aliada. Están en constante búsqueda de un balance entre la vida personal y laboral. (Mina. P, 2015) comenta, que a comparación de los baby booners , que vivieron para trabajar, los X trabajan para vivir. Para ellos, lograr objetivos en la empresa es trabajar. Considera que es una generación que se niega a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos por ende en una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance buscara inmediatamente la compensación del ¿cuánto hay?

¿Cómo retenerlos como Talento Humano?

Para retener esta generación necesitamos alimentar sus objetivos y deseos en base a su vida personal, los incentivos puede ser ganar un viaje alcanzando ciertos objetivos laborales, pagar un bono o un curso o cosas que motive al trabajador porque es algo que le gusta y mejora su vida personal para ello el área de recursos humanos debe tener en claro el plan de carrera y desarrollo de personal.

c) La Generación Y:

Son los nacidos entre 1980 y 1997, conocidos también como Millenials o nativos digitales por su capacidad natural en manejar la tecnología. Para el área de Recurso Humanos son los responsables de los altos índices de rotación y considerado con la fuerza laboral inestable sostiene (Navassi, 2013, párr.5.), ya que están en constante búsqueda de desarrollar ideas o proyectos nuevos ya sea por su cuenta o dentro de la empresa.

¿Cómo retenerlos como Talento Humano?

Más que retener hay que fidelizar a la generación Y, ya que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que la empresa debe imponer y hacer de su experiencia única que les permita obtener nuevos conocimientos y desarrollo como personas.

Para Ken et al. (2014), se debe seguir la siguiente guía para poder conseguir que nuestros colaboradores sean fan y fieles en la empresa:

- ✓ **Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones:** concederles empowerment.
- ✓ **Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales:** interacción con el personal de manera adecuada.
- ✓ **Oportunidades de aprendizaje y crecimiento:** implementar plan de carrera y capacitación ya que los trabajadores están en búsqueda constante información y nuevos conocimientos.
- ✓ **Colaboración y toma de decisiones en grupo:** les agrada trabajar en equipo y hacerse especialistas en un tema.
- ✓ **Realimentación continua y revisiones de rendimiento:** no les gusta que los vigilen pero si reconocer sus logros por ello la mejor forma de administrar es por objetivos y verificar si se cumple o no de esa manera evitaremos la supervisión constante.
- ✓ **Retribución por resultados:** Estos deben ser de corto plazo para mantenerlos interesados.
- ✓ **Flexibilidad:** Evitar un horario rígido para ello debemos de cultivar la confianza entre jefes y subordinados y la responsabilidad de los equipos.

2.3 Teorías aplicadas a la retención de personal:

2.3.1 La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954):

Según Prieto. P. (2013). La teoría de Maslow nos dice que en cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades, la cual lo ha estructurado en una pirámide; en la parte más baja se encuentra las necesidades básicas y la parte superior son las necesidades con menos prioridad pero importantes. (p.35). Estas necesidades son las siguientes:

- ✓ **Necesidades Fisiológicas:** Se encuentra en el primer nivel, son las necesidades primarias vitales e importantes como: la alimentación, vestimenta, beber, respirar, dormir, entre otras.
- ✓ **Necesidades de Seguridad:** Es la estabilidad, tener orden, contar protección. Es la necesidad de la persona en sentirse segura y protegida.
- ✓ **Necesidades sociales o afiliación:** Está relacionada con el desarrollo afectivo del individuo. La naturaleza social del ser humano.
- ✓ **Necesidades de reconocimiento:** Relacionada con la autoestima, como somos reconocidos en el trabajo, status, el poder y dinero que nos define dentro de la sociedad.
- ✓ **Necesidades de autorrealización:** Se encuentra en la cima de la jerarquía, en este nivel el ser humano gracias a su satisfacción laboral le encuentra sentido a la vida. El ser humano trasciende y desarrolla su máximo potencial.

Masslow también indica que si se desea motivar a alguien debemos entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra.

La jerarquía de las necesidades humanas (1954).



Figura 1. Pirámide de Maslow.
Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Frederick Herzberg

Formulo la teoría de los factores o teoría de la motivación e higiene para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores:

Factores Higiénicos o factores extrínsecos: Está relacionada con la insatisfacción. Este factor está situado en el ambiente donde se desempeña el trabajador e incluye las condiciones que determina su trabajo. Son extrínsecos porque depende de las decisiones de la empresa y en la forma en como lo administra. Comenta, Prieto.P., (2013).

Los factores que se catalogaban como higiene son:

- ✓ Salario y otros incentivos económicos o materiales.
- ✓ Políticas de empresa y organización.
- ✓ Vínculos de afinidad con los compañeros.
- ✓ Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas.
- ✓ Vigilancia y supervisión del trabajador.
- ✓ Estatus o posición que ocupa el trabajador de la empresa.
- ✓ Estabilidad del puesto de trabajo.

Pero hoy en día investigadores concluyeron que cuando el trabajador consideraba que estos factores no eran lo suficiente apropiados generaba descontento de manera rápida.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Está relacionado con la satisfacción en el cargo y está bajo el control del individuo. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento, reconocimiento y desarrollo personal.

Estos factores motivacionales intrínsecos son:

- ✓ Facultad estimulante del trabajo.
- ✓ Sentimientos de autorrealización.
- ✓ Logros.
- ✓ Reconocimiento por parte de superiores.

- ✓ Posibilidad de aumento de las responsabilidades.

Entonces para proporcionar motivación en el trabajo debemos aplicar el enriquecimiento de tareas de las simples a las complejas pero que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

2.4 Marco Normativo

En la legislación actual no existe alguna ley que se encuentre relacionada a la fidelización y retención del capital humano.

2.5 Nuevas tendencias en la gestión de Personas.

Según Deloitte (2017), hay 10 nuevas tendencias en RR.HH que se debe afrontar y son:

1. **Hacia la organización del futuro:** Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos. Este nuevo modelo requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir objetivos claros y cuantificables a cada uno de los equipos. Existen técnicas como organizational network analysis, que ayudan a las empresas a conocer e identificar a los expertos y las conexiones existentes entre los distintos equipos.
2. **Carreras profesionales y formación:** Los sistemas tradicionales de aprendizaje está cambiando con las nuevas herramientas tecnológicas. Esta realidad está obligando a las empresas rediseñar sus estrategias ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo.
3. **Adquisición de talento:** Hoy en día muchas organizaciones se enfocan en gestionar su employment branding para poder atraer al mejor talento. Employment branding, consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes y a sus potenciales candidatos.
4. **La experiencia del empleado:** Para fidelizar a los Millennials las empresas están utilizando "design thinking" y el employee journey maps. Estas se centran en comprender y mejorar la experiencia del colaborador para que después estas se conviertan en una buena experiencia para los clientes.
5. **Hacia un nuevo modelo de gestión:** Muchas empresas están adoptando metodologías como team – centric , que se enfoca en el trabajo en equipo

y no tanto en los logros individuales del empleado. Ya que manejan el pensamiento "si el equipo gana, el empleado gana", la información cualitativa es la que ayuda a las organizaciones a identificar a los empleados más productivos con la finalidad de llevar a cabo promociones o recompensas.

6. **Cambio en el modelo de liderazgo:** El nuevo líder debe tener habilidades en el campo digital como también debe saber construir y dirigir equipos, mantener la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.
7. **La digitalización del departamento de RR.HH:** El departamento de RR.HH presenta doble reto, una en transformar las actividades propias de la área y la segunda es de transforma a la fuerza laboral. Según encuesta realizada por Deloitte, el 33% de los equipos de RR.HH están usando algún tipo de inteligencia artificial y el 41% usa aplicativo móviles para ofrecer servicios de recursos humanos.
8. **Analista web: uno de los perfiles más demandados:** Las nuevas herramientas de análisis permiten a los ejecutivos comprender qué estrategias son las que realmente están generando resultados.
9. **Estrategias de diversidad e inclusión:** Con la inclusión de distintas generaciones en nuestro ambiente de trabajo, las organizaciones están obligadas en crear nuevas reglas basadas en la transparencia con la finalidad de identificar problemas de desigualdad de género, raciales o diferencias en la compensación o recompensas.
10. **La transformación de los puestos de trabajo:** Con la adopción de nuevas tecnologías y de la digitalización de los procesos, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de estas tecnologías. Ahora los trabajos que son un grupo de tareas se vuelven más automatizadas para enfocarnos a concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, del empleado y la propuesta de valor ante la sociedad.

2.6 Fundamento de la estrategia de mejora

Hoy en día el mercado laboral es más competitivo y muchas empresas saben que encontrar y retener a los mejores talentos no es una tarea fácil. Y más aún si nos referimos a nuestra fuerza de ventas que a través de los años muchas organizaciones han tratado de retenerlos mediante compensaciones económicas, planes de crecimiento, entre otros. Y la verdad que el incentivo

monetario ya no es suficiente para obtener un buen resultado. El diseño e implantación de un plan de fidelización y retención; es una estrategia con un conjunto de acciones o actividades; ayudara a minimizar la rotación laboral. Los beneficios de tener colaboradores fidelizados son muchos y se puede evidenciar en el día a día. El trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el compromiso y la satisfacción laboral aumenta la retención de personal y a su vez disminuimos la rotación de personal.

Antes de empezar a diseñar un Plan de fidelización y retención para la fuerza ventas, se debe de tener claro lo siguiente: los objetivos, nuestro público objetivo, encargado del control del plan, si nuestro plan se enfocará en incentivos monetarios o no monetarios y cuáles serán estos.

Definiendo los objetivos del plan evitaremos errores tales como:

- Que no dependa de un superior que controle el programa, evitar favoritismo.
- Analizar de forma incorrecta las necesidades de los clientes internos.
- Objetivo mal planteados
- No establecer los incentivos adecuados.
- Crear un programa de fidelización estándar.

III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema

El problema que se ha identificado es la alta rotación en el personal ejecutivo de ventas por la ausencia de un plan de fidelización y retención de personal.

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal.

La problemática que se presenta en la entidad, es la rotación constante de personal en el último año. En promedio once 11 ejecutivos de ventas optan por renunciar a la institución financiera por varios factores como el clima laboral y liderazgo del supervisor entre otros, estos factores se deben principalmente por la ausencia de un plan de fidelización y retención de personal. Si bien el número promedio de renunciadas no es tan elevado, sin embargo a la entidad financiera cuenta con 105 plazas aprobadas para el puesto por lo tanto resulta una importante fuga de talento.

La unidad comercial junto con la alta gerencia en el año 2016 decide crear el área de consumo que está conformado por los jefes, supervisores y ejecutivos de ventas; para eso entonces gracias a su personal nuevo en su totalidad y con buenos conocimientos y experiencias ganadas en otras financieras, la empresa llegó a los objetivos propuestos generando una buena rentabilidad para ese año.

En el año 2017, la empresa empezó a observar problemas en el área de ventas como por ejemplo: no se llegaba a los objetivos propuestos, no se comisionaba como antes, el personal optaba poco a poco a retirarse y como consecuencia afectó la rentabilidad de la empresa. Si bien la empresa empezó a realizar cambios, esto aún no se ve reflejado en la cantidad mensual de fuga de talentos que decide retirarse.

La falta de un plan de fidelización y retención de personal en el área de consumo, está generando una alta rotación de personal de ventas, ya que no se está generando un adecuado clima laboral ni apoyo y motivación por parte de los supervisores para lograr las metas.

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Para la identificación y/o corroboración de la existencia del problema se utilizaron dos herramientas: la revisión de registros y la aplicación de 2 encuestas, la encuesta de salida que se aplicó al personal renunciante y la encuesta de clima laboral que se aplicó al personal activo para conocer la percepción de los vendedores que permanecen en la organización. Los resultados nos ayudaran a tomar decisiones y/o acciones en beneficio del personal.

3.3.1. Revisión de registros

En esta información se tomó como muestra el periodo de los 12 últimos meses:

Tabla 2 Índice de rotación de vendedores entre Mayo 2017 - Abril 2018.

DESCRIPCION	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18
N° DE EV INICIO DE MES	173	158	125	109	96	90	85	81	77	78	91	88
INGRESOS	25	0	5	10	15	4	1	0	18	22	6	18
RENUNCIAS	40	33	16	23	21	9	5	4	17	9	9	11
N° TOTAL VENDEDORES	158	125	114	96	90	85	81	77	78	91	88	95
%rot	25%	26%	14%	24%	23%	11%	6%	5%	22%	10%	10%	12%

Fuente: RR.HH Financiera QAPAQ.

Tabla 3. Total ingresos y ceses de los 12 últimos meses:

Concepto	Totales	Tasa Rotación anual
Total ingresos (Mayo 2017 a Abril 2018)	124	16%
Total ceses (Mayo 2017 a Abril 2018)	197	

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el alto índice de rotación del área de ventas es constante llegando aún porcentaje de 26% de rotación en el mes de junio del 2017 y con una tasa de rotación anual de 16%, esto ya ha generado una alerta a la alta gerencia en investigar a profundidad las causas de la alta rotación.

3.3.2. Encuesta de Salida.

Se recopilaron los motivos expuestos por el personal renunciante para conocer con mayor detalle las razones de su salida entre el periodo comprendido entre enero y abril del 2018. Se analizaron 46 encuestas de salidas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procedimiento de los datos, se muestran los motivos de las desvinculaciones y se representan en el gráfico.



Gráfico 1 Causas que motivan las renuncias

Fuente: Elaboración propia.

En el grafico N°1, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Mal clima laboral obtuvo 35% que equivale a dieciséis (16) encuestas de salida.
- Mala relación con mi jefe obtuvo el 24% que equivale a once (11) encuestas de salida.
- Mejor oferta laboral obtuvo el 15% que equivale a siete (07) encuestas de salida.
- Motivos familiares obtuvo el 7% que equivale a tres (03) encuestas de salida.
- Estudios obtuvo el 7% que equivale a tres (03) encuestas de salida.
- Cumplimientos de metas obtuvo el 4% que equivale a dos (02) encuestas de salida
- Al igual que Otros obtuvo el 4% que equivale a dos (02) encuestas de salida.
- Adaptación al puesto obtuvo el 2% que equivale a una (01) encuesta de salida.
- Línea de carrera obtuvo el 2% que equivale a una (01) encuesta de salida.

Se puede observar que el personal opta por renunciar a la financiera por tres factores importantes mal clima laboral, mala relación por el jefe y por una mejor oferta laboral esto no solo ha generado un gran impacto en los índices de rotación de personal, sino también en la rentabilidad y sobrecostos laborales de la empresa.

3.3.3 Encuesta de clima laboral.

La siguiente encuesta de clima laboral fue elaborada con la finalidad de identificar las necesidades de los trabajadores y las carencias de los supervisores y de esta manera realizar un adecuado plan de fidelización y retención de personal.

La encuesta de clima está diseñada en escala de Likert y desarrollada de manera anónima.

Las 5 dimensiones que evalúan el clima en la empresa de estudio son:

- Interacción Social.
- Satisfacción y pertenencia.
- Formación
- Liderazgo
- Motivación.

Se tomó diversas preguntas a 25 vendedores de Lima (Ag. Comas, Canto Grande, Mariscal Cáceres y San Juan de Miraflores). A continuación, se muestra la información obtenida:

1. Dimensión – Interacción Social:

Tabla 4. Dimensión - Interacción Social.

Descripción	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
INTERACCIÓN SOCIAL					
1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo	3	5	5	10	2
2. Cuento con la colaboración de mis compañeros del equipo de FFVV.	1	0	12	5	7
3. La relación con mi supervisor es buena.	1	4	6	6	8
TOTAL %	7%	12%	31%	28%	23%

Fuente: Elaboración propia.

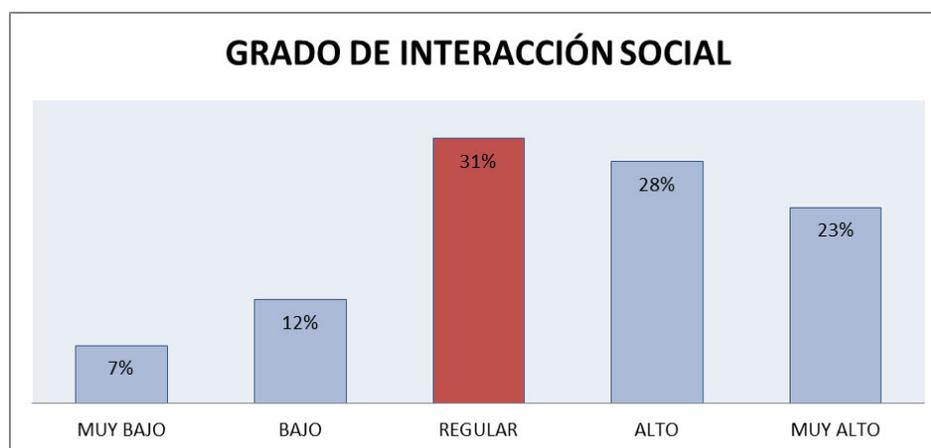


Gráfico 2. Grado de interacción social.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión N°1:

Las personas encuestadas consideran que su ambiente de trabajo, la interacción con sus compañeros y la relación con su supervisor es regular obteniendo un resultado de 35% que equivale a 23 encuestas.

2. Dimensión - Satisfacción y pertenencia.

Tabla 5 Dimensión - Satisfacción y pertenencia.

Descripción	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
SATISFACCIÓN Y PERTENENCIA					
4. Pienso que la Financiera es un buen lugar para trabajar.	0	2	10	8	5
5. Te gustaría continuar trabajando en la Financiera.	0	2	11	6	6
6. Siento orgullo de pertenecer a la Financiera.	0	3	9	7	6
TOTAL %	0	9%	40%	28%	23%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.



Gráfico 3. Grado de Satisfacción y Pertenencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Conclusión N°2:

En la dimensión N°2, se enfoca en cuanto se siente identificado los ejecutivos de ventas con la Financiera, los resultados demuestran que la mayoría de las personas no se sienten fidelizados y satisfechos con la empresa calificando como regular, obteniendo un 40% del personal encuestado.

3. Dimensión – Formación

Tabla 6. Dimensión - Formación.

Descripción	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
FORMACIÓN					
7. Has recibido capacitación al ingresar a la Financiera.	3	3	8	3	8
8. La capacitación recibida ayuda a mejorar tus competencias.	2	2	10	5	6
TOTAL %	10%	10%	36%	16%	28%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

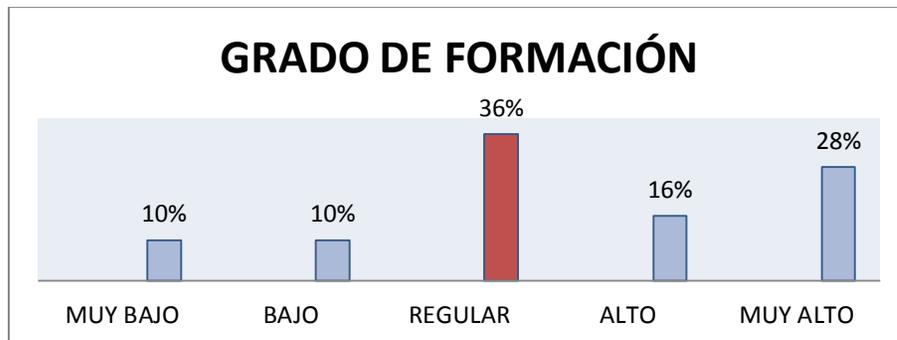


Gráfico 4. Grado de Formación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Conclusión N°3

En la dimensión – Formación, los vendedores encuestados consideran que la capacitación recibida no es de ayuda suficiente para su desempeño obteniendo un resultado de 36% que equivale a 18 personas encuestadas y el 28% de ejecutivos de ventas que equivalen a 14 personas encuestadas , consideran que la capacitación recibida son útiles para su desempeño.

4. Dimensión - Liderazgo:

Tabla 7 Dimensión - Liderazgo

Descripción	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
LIDERAZGO					
09.Mi supervisor me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	3	3	10	5	4
10.Mi supervisor me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	4	6	7	7	1
11. Mi supervisor escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.	2	6	9	8	0
	12%	20%	35%	27%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

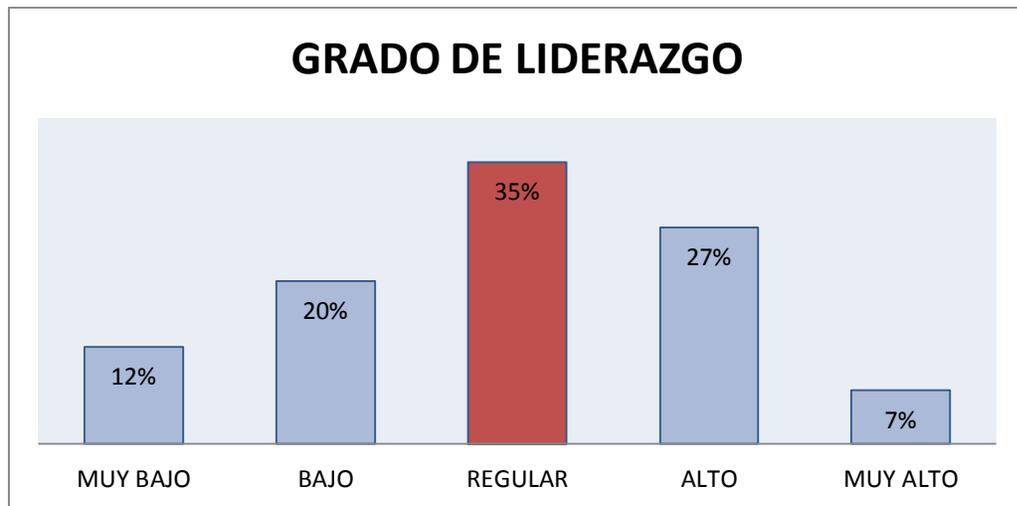


Gráfico 5. Grado de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Conclusión N°4:

En la dimensión – Liderazgo, 35% de los vendedores considera que su supervisor no desempeña la habilidad de liderazgo de manera correcta y el 7% de vendedores considera que el supervisor si es un líder.

5. Dimensión – Motivación

Tabla 8. Dimensión – Motivación

Descripción					
MOTIVACIÓN	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
12. Tengo claro cuáles son mis funciones y responsabilidades.	0	0	3	6	15
13. Mi trabajo es reconocido y valorado	3	4	11	5	2
14. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la financiera.	2	1	14	5	3
	7%	7%	37%	21%	27%

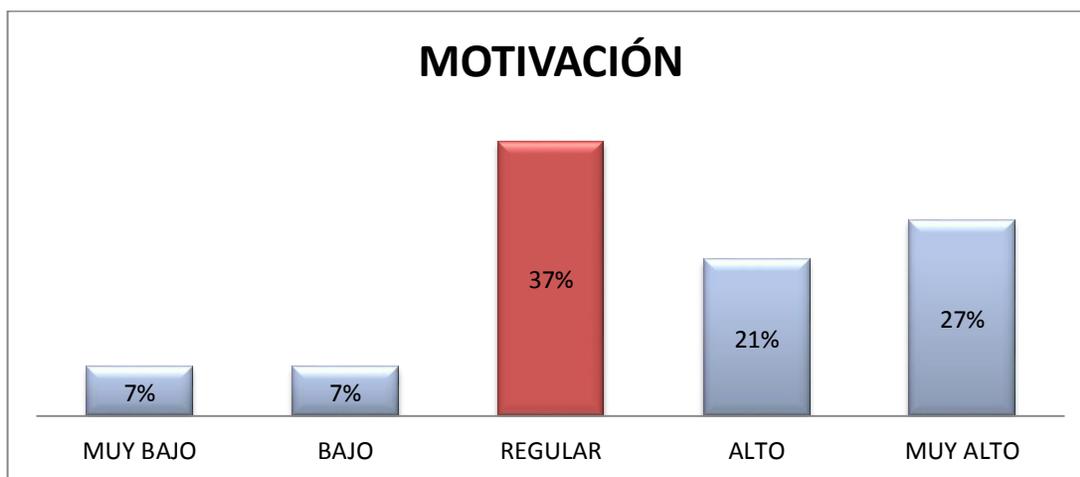


Gráfico 6. Grado de Motivación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Conclusión N°5:

En la dimensión – motivación, el 37% de vendedores no se siente completamente motivado mientras el 27% de ejecutivos de ventas si se sienten motivados en su trabajo y solo 7% no sienten que se les motiva.

Conclusión General:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de los vendedores no se encuentra identificada con la empresa, no se sienten motivados y la relación de colaborador a jefe no es buena por lo que también se puede observar que hay un desinterés por parte de la empresa en no gestionar adecuadamente a su personal. Con los resultados también se pretende mejorar en esos aspectos y de esa manera poder contribuir a la reducción de la rotación.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del árbol de problemas para profundizar sobre los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

3.4.1 Relaciones insatisfactorias con el supervisor.

Los vendedores está conformada en su mayoría de la generación X, jóvenes entre edades de 20 a 30 años esta nueva generación no solo necesita de recibir de un buen incentivo económico sino también un buen clima y trato de personal por parte de su supervisor. La ausencia de líderes que sean capaces de guiar y de generar un clima apropiado con una comunicación activa está generando fuga de talentos.

3.4.2 Escasa disposición para atender asuntos personales de los trabajadores.

Otra causa es la escasa disposición para atender asuntos personales de los trabajadores, trabajar nueve horas al día y realizar diligencias personales es complicado para los colaboradores por lo que ellos desean que los supervisores sean más flexibles y no tengan un horario tan rígido. Esta escasa disposición ha ocasionado que las personas se ausenten en ocasiones para atender las necesidades familiares o personales.

3.4.3 Inexistente reconocimiento al personal.

Los supervisores de ventas no saben reconocer el desempeño de su personal esto se debe a la ausencia de política y por la falta de desinterés del personal de dirección y/o de recursos humanos.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que el personal de ventas no encuentra apoyo en su supervisor, y esto ha originado lo siguiente:

3.5.1 Clima laboral desfavorable:

El ambiente laboral negativo afecta directamente la salud de los colaboradores ya que genera estrés y frustración al no poder llegar a las metas y encima no tener una comunicación efectiva con su supervisor esto ocasiona una disminución de la productividad y el rendimiento del

trabajador en el cual se verá reflejado en la pérdida de la cartera de clientes.

3.5.2 Mala actitud:

La mala actitud puede ser generada por muchos factores tales como problemas personales o como es en este caso por un clima laboral tenso. Esto genera un bajo desempeño laboral, disminución del porcentaje de ventas y finalmente el incumplimiento de metas.

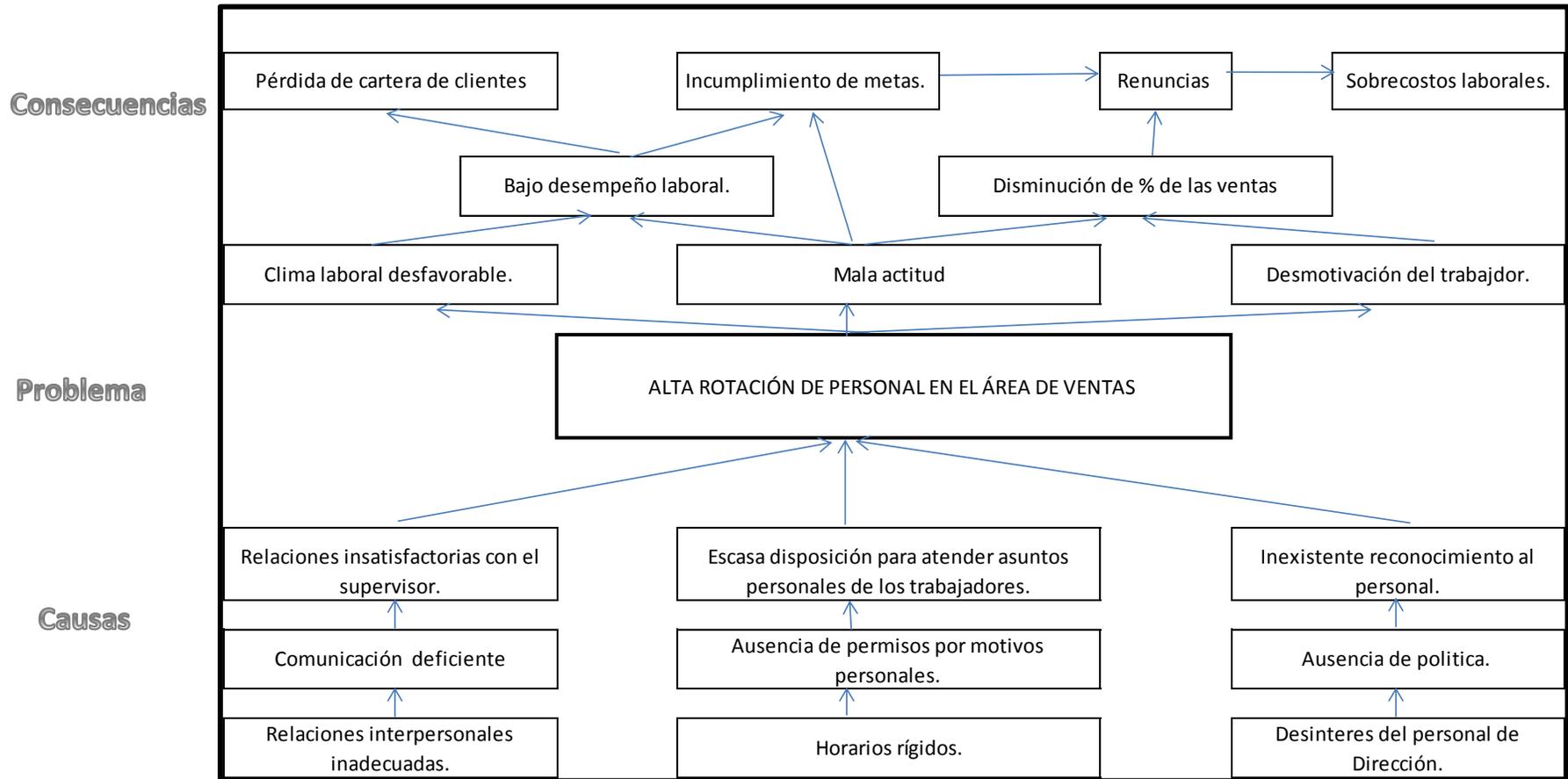
3.5.3. Desmotivación del trabajador.

El personal se siente poco valorado por su supervisor esto ocasiona que en vez de dar lo mejor de sí mismo termina limitándose a realizar solo sus funciones.

Estas consecuencias de un mal clima laboral, desmotivación y mala actitud causan que el trabajador opte por renunciar y, a su vez, genera a la empresa un sobre costo laboral en los procesos de selección para cubrir las plazas elevando la carga laboral.

3.6 Árbol de problemas

Cuadro 6. Árbol de Problemas



IV FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del Plan

Consiste en implementar un plan de fidelización y retención de personal que ayude a reducir el alto índice de rotación de personal existente con contenidos específicos. Asimismo, mejorar el clima laboral e incrementar el desempeño de los ejecutivos de ventas.

El plan está estructurado por procedimientos, no involucra incrementos de sueldo. Esta herramienta debe ser aplicada por los supervisores que tengan personal a cargo.

La implementación del presente plan, estará enfocado tanto para los colaboradores de ventas como los supervisores es decir implementaremos estrategias no monetarias y talleres para los supervisores enfocado a la gestión adecuado del personal.

El seguimiento estará a cargo del área de recursos humanos y consistirá en medir la efectividad del plan con la reducción de la rotación de personal mes a mes de manera comparativa.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

El alcance del presente plan de mejora es para el personal de ventas o ejecutivo de ventas.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

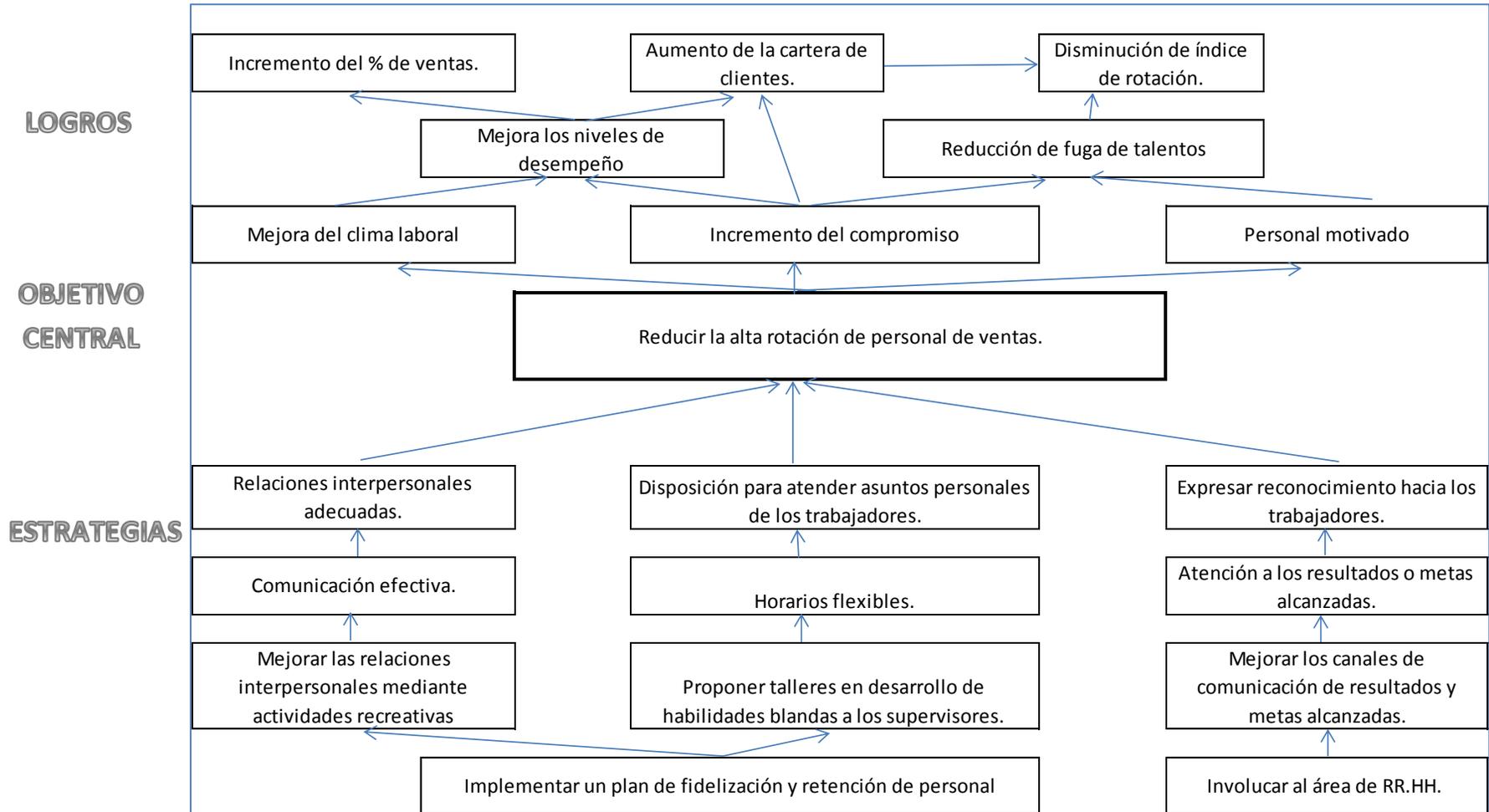
Disminuir el alto índice de rotación de personal basado en la implementación de un plan de fidelización y retención de personal.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Mejorar las relaciones interpersonales mediante actividades recreativas.
- Implementar talleres en gestión de personal para los supervisores de ventas.
- Generar un clima laboral agradable.
- Incrementar el compromiso del personal.
- Mantener al personal motivado.

4.4 Árbol de objetivos

Cuadro 7. Árbol de Objetivos



V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores clave para la implementación del plan

Para la implementación del plan, existen factores claves que se tiene que tener en claro para poder tener un plan exitoso. A continuación se detalla los factores claves.

5.1.1 Involucramiento de las personas

Para la implementación del plan de mejora es necesario e importante que la Gerencia General tome conocimiento del plan y se involucre, porque son los encargados de aprobar el presupuesto y de esa manera solventar las actividades contempladas en el programa de fidelización de retención de los vendedores. Además también involucraremos a la gerencia general en las charlas para que los vendedores observen que la Gerencia General está comprometida con los temas que se desarrollan.

La jefatura y los supervisores, es decir, mando medio cumplirán un rol importante en el plan ya que ellos son el anexo entre el área de administración de personal y los ejecutivos de ventas.

Finalmente, tanto los vendedores y la empresa Qapaq serán los más beneficiados con la implementación del plan en corto plazo, ya que generará un mayor crecimiento de cartera de clientes y menor rotación de personal. Las actividades del plan serán programadas junto con el área de consumo con la finalidad de tener una mayor comunicación y evitar perjudicar sus funciones.

5.1.2 Elección de los mensajes

El área de Recursos Humanos procederá a elaborar la campaña de comunicación para difundir la importancia del plan de mejora y todos los detalles tales como el contenido, la metodología y formas de calificación, con la finalidad de obtener mejorar y reducir la rotación.

- El mensaje elegido para los directivos es:

“EN QAPAQ, SU PRIORIDAD ES SU GENTE”

- EL mensaje elegido para los ejecutivos de ventas es:

“YO SOY QAPAQ, YO SOY QAPAZ”

5.1.3 Comunicación

El plan de mejora será presentado primero a la gerencia general para informar y transmitir los alcances, beneficios, costos y otros aspectos que impliquen en el plan. Una vez aprobado procederemos a realizar una reunión con los jefes y supervisores para la explicación del plan y para finalmente reunirnos con los ejecutivos de ventas.

5.1.4 Plan de implantación

Para la implementación del plan de mejora se ejecutara un programa de actividades siguientes:

- ✓ Diseño del Plan de comunicación.
- ✓ Exposición del plan a la Gerencia General.
- ✓ Elaboración del material Digital.
- ✓ Ejecución del plan de Fidelización y retención.
- ✓ Evaluación mensual del plan.

5.1.5 Gestión del cambio

El área de Recursos Humanos será la encargada de gestionar el plan de fidelización y retención de vendedores, esto no generará cambio remunerativo o procesos, por ende, la información obtenida nos dará entender como ha contribuido a disminuir la rotación de vendedores.

5.1.6 Incentivos

Los mejores talentos deciden permanecer en una organización por los incentivos que se ofrecen y no necesariamente son incentivos monetarios. Un simple “Buen trabajo ” por parte de un supervisor puede generar que la persona o equipo se sienta segura u orgullosa del trabajo.

El plan de mejora contempla incentivos no monetarios que tiene como finalidad aumentar la motivación, el trabajo en equipo y la fidelización. Estos incentivos

serán la flexibilización en sus horarios, reconocimiento de equipos y prácticas de talleres.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

Los Stakeholders identificados como la parte interesada en la realización del plan de mejora se representan a continuación:

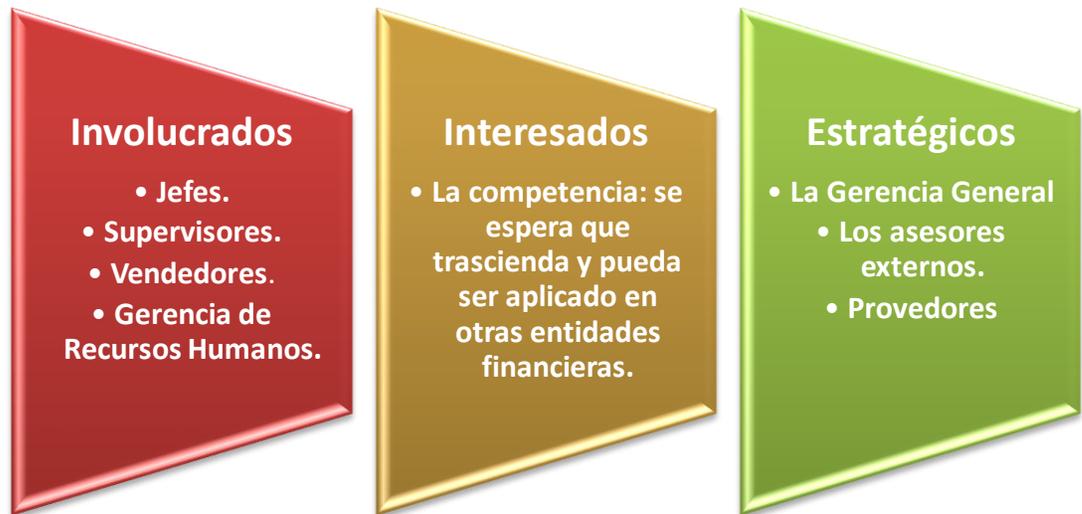


Figura 2 Stakeholders
Fuente: Elaboración Propia.

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros.

La gran parte de las actividades del plan de mejora se desarrollara de manera interna, en donde se genera gasto será en la logística de los talleres, contratación de un asesor externo y coffee break.

Los recursos y costos para la implementación del siguiente plan serán asignados de la siguiente manera:

Tabla 9. Recursos y Costos de la Implementación.

RECURSOS Y COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN				
N°	ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE	COSTO
1	Identificación del problema	Observación y revisión de información (encuesta de salida, reporte de produccion, encuesta de clima laboral entre otros).	Asistente de Administración de Personal	S/ 0.00
2	Diagnóstico	Desarrollo de la información, cálculo índices de rotación y redacción de infome)	Asistente de Administración de Personal	S/ 0.00
3	Presentación del plan a Gerencia.	Exposición de la problemática y sustentación del plan de mejora para los vendedores.	Jefe de Recursos Humanos y Asistente de Adm. de Personal.	S/ 0.00
4	Difusión del Plan de Mejora	Reunión con los jefes y supervisores	Analista de Adm. de personal.	S/ 0.00
5	Ejecución del Plan de mejora	Taller en Autoliderazgo, gestión emocional, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, liderazgo organización: influencia y compromiso	Asesor externo	S/ 9,200
6	Logística para la ejecución de los talleres.	Participante de los talleres - 60 personas	RR.HH.	S/4,800
		Local	RR.HH.	S/ 0
				S/.14.000,00

Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Para evaluar un adecuado seguimiento y control de los resultados esperados del plan de mejora propuesto, se revisaran los siguientes indicadores:

Tabla 10. Indicadores de Gestión

Nombre del Indicador	Fórmula Matemática	Meta	Periodo de medición
Índice de Rotación	$\frac{\text{Altas del Mes (-) Bajas del mes}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} * 100$	3 a 5% mensual	Mensual
Indicador de Asistencia a los talleres	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de asistentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de personas}} * 100$	100%	Cada vez que se ejecuta el taller.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades.

Para la implementación del plan, RR.HH. ha considerado las siguientes estrategias:

- ✓ Preparar a los involucrados para que puedan identificarse con los objetivos del plan.
- ✓ Exponer el costo del plan de mejora de manera clara y concisa a la gerencia general.
- ✓ Contar con la participación de los gerentes, jefes y supervisores de ventas.
- ✓ Contar con el personal externo adecuado que estará a cargo de los talleres.
- ✓ Tabulación de indicadores: para medir el impacto después de haber implementado el plan de mejora.

6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta.

Mediante el plan de mejora, se busca que el vendedor se sienta fidelizado e identificado con la financiera, y, a su vez, hacerlo sentir valorado y reconocido por cada esfuerzo que realiza día a día. Como empresa, ya somos consiente de que los colaboradores o cliente interno son el principal activo, es decir, son vitales para la supervivencia y éxito en el sector financiero, por lo tanto, estamos seguro que mediante una formación especializada, con el

reconocimiento de sus logros , motivación y trabajo en equipo llegaremos a cumplir los objetivos institucionales propuestos.

Con la aplicación del plan de fidelización y retención de vendedores, se logrará reducir el alto nivel de rotación existente, de esta manera nos permitirá también mejorar el trabajo dentro del área comercial.

6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt.

En el siguiente cronograma, se detallara el tiempo que demorarán las actividades comprendidas en el plan de fidelización y retención, con el tiempo expresado en meses.

Tabla 11. Cronograma de Actividades

N°	Agenda Semanal - Actividades Implementación plan de Fidelización y Retención	RESPONSABLE	JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
			SEMANA				SEMANA					SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
FASE I	Diagnóstico de necesidades	Asistente de RR.HH/Área comercial.	■	■	■	■																						
	Diseñar Plan de Fidelización y Retención.	Asistente de RR.HH/ JEFE de RR.HH.					■	■	■	■	■																	
FASE II	Presentación del Plan a Gerencia	Asistente de RR.HH/ JEFE de RR.HH.										■																
	Reunión con los encargados del área comercial	Jefe de RR.HH											■															
	Reunión con los supervisores	Asistente de RR.HH											■															
	Logística: Sala y coffe break	Asistente de RR.HH												■	■	■	■											
	Ejecución del Plan de Mejora: Taller Liderazgo Personal.	ASESOR EXTERNO																			■							
	Taller - Gestión Emocional	ASESOR EXTERNO																				■						
	Taller - Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	ASESOR EXTERNO																					■					
	Taller - Liderazgo Organizacional influencia y compromiso	ASESOR EXTERNO																						■				
	FASE III	Tabulación de indicadores.	Asistente de RR.HH																									
Encuesta de clima laboral.		Asistente de RR.HH																									■	
Elaboración de Reporte		Asistente de RR.HH																									■	■

Fuente: Elaboración Propia.

La programación de actividades prevista para 6 meses y se ha clasificado en 3 fases, la primera fase se verá el diagnóstico de necesidades para luego seguir con la estructura y diseño del plan de fidelización y retención de personal, en esta fase se estará involucrado tanto el asistente como el jefe de RR.HH.

En la segunda fase nos enfocaremos en la presentación del plan de mejora a la gerencia general, nos reuniremos con los jefes y supervisores para explicar sobre el dilema y la propuesta de mejora a implementar en el área comercial. Previamente se hará la contratación con el asesor externo para luego enfocarnos en la logística ya que en el plan de mejora que tenemos planeado a realizar son de 4 talleres enfocados para los supervisores y vendedores.

Finalmente, en la fase tres, procederemos con las encuestas de clima laboral, tabular la rotación y la elaboración del reporte para luego analizar los resultados y validar se ha generado impacto en nuestro personal de ventas.

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Se desea obtener como resultado general, que el área de ventas sea un equipo fidelizado, comprometido y que a su vez se sienta motivado y valorado por su supervisor de tal manera les permita alcanzar los objetivos.

Los resultados esperados en forma cualitativa son:

- ✓ Mejorar el clima laboral.
- ✓ Que los supervisores desarrollen sus habilidades blandas.
- ✓ Incrementar la motivación y satisfacción del trabajador.
- ✓ Fidelizar y retener a los vendedores.
- ✓ Los resultados esperados en forma cuantitativos.
- ✓ Reducir el índice de rotación de personal mensual a 5%.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes en un 8% a fin de año.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% a fin de año.
- ✓ Cumplir las metas de ventas mensuales que se establece en cada agencia de la financiera.

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

La aplicación de mecanismos de control y seguimiento servirá para evaluar los resultados obtenidos y comprobar si se están logrando los objetivos propuestos, para ello, se adoptarán las siguientes medidas:

- ✓ La medición de las salidas de personal de ventas se seguirá realizando mediante encuestas de salida para determinar el motivo de las renunciaciones.

- ✓ Verificar si los índices de rotación han logrado reducir.
- ✓ Encuesta de percepción dirigida a todos los vendedores.
- ✓ Medición del clima laboral para tenerlo como base para los próximos años.
- ✓ Crear un comité conformado por un representante de RR. HH, un representante del área de ventas y uno de la alta dirección para revisar los resultados de cada taller realizado en la Financiera.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

En conclusión, podemos decir que:

- La alta dirección de FINANCIERA QAPAQ SA no ha estado considerando a los vendedores como su principal activo, desconociendo que la importancia a tal concepto genera un agradable ambiente laboral, productivo y ayuda a disminuir la rotación de personal de vendedores.
- El alto índice de rotación del área comercial, se produce por la ausencia de un plan de fidelización y retención enfocado a los vendedores.
- La falta de capacitación o talleres tanto a los vendedores y supervisores de la financiera, les hace más vulnerables en fracasar como equipo ocasionando incumplimientos de metas, menor productividad y compromiso.
- De acuerdo a las encuestas de salida, el mal clima laboral es el primer factor que más influye en el colaborador a la hora de renunciar a la financiera, evidenciando la ausencia de medidas preventivas para disminuir la problemática actual.
- La falta de liderazgo por parte de los supervisores genera que los colaboradores busquen nuevas oportunidades laborales.
- La insatisfacción de los vendedores puede ser originado por la poca visión del área de Recursos Humanos.

8.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que podemos brindar son:

- Se recomienda involucrar a la Gerencia ya sea como participantes o moderadores cuando se presente diseñar o implementar un plan de mejora para que los asistentes o participantes asuman con mayor interés, compromiso y responsabilidad el proyecto.
- Implementar un plan de fidelización y retención siempre en base a las necesidades de grupo objetivo de esa manera evitaremos caer en un plan de fidelización estándar y, a su vez, que contribuya a disminuir los altos índices de rotación de personal.
- Capacitar o brindar talleres cada cierto tiempo tanto a los vendedores o supervisores con la finalidad de contar con un personal calificado y productivo.
- Se recomienda evaluar el clima laboral cada cierto tiempo mediante encuestas o cuestionarios con la finalidad de conocer la percepción de los vendedores y realizar posibles mejoras.
- Como gestores de Recursos Humanos se debe tener presente que el mercado laboral actual estamos cohabitando con tres tipos de generaciones por lo tanto es importante saber cómo gestionarlo.
- Para tener un personal satisfecho a la hora de aplicar cualquier tipo de plan, se debe tener definir lo siguiente: los objetivos claros, definición del público objetivo, encargado del control del plan y si el plan se enfocara en incentivos monetarios o no monetarios y cuáles serán estos.

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliográficas

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R.,... Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves de Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Marketing y PYMES.

Castrataro, A. (2013). *La generación Y en las empresas Argentinas*. Buenos Aires.

Dychtwald, k., Erickson, T., Morison, R. (2007). *Retención del talento humano*. Madrid: Acción empresarial.

Ibañez, M. (2007). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Lima: San Marcos.

HATUM, ANDRÉS. 2011. *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.

Mina, P.M. (2015). *Atracción y retención del talento: problemática en empresas IT de Argentina*. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Buenos Aires.

Prieto, P. (2013). *Gestión de Talento Humano*. Medellín.

Rodríguez, M. A. (2016). *Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

9.2 Hemerográficas

Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017* (pp. 5 – 9). Madrid: Deloitte. University Press.

9.3 Digitales

Azcurrea, J. (2016). *¿Es igual de importante la satisfacción del cliente interno como la del Cliente externo?*. Recuperado de:
<https://www.puromarketing.com/14/28072/igual-importante-satisfaccion-cliente-interno-como-cliente-externo.html>

El portal del capital humano (2013). *El talento es intrínseco al ser humano y puede ser detectado solo con el lenguaje analógico*. Recuperado de:

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/el-talento-es-intrinseco-al-ser-humano-y-puede-ser-detectado-solo-con-el-lenguaje-analogico/>

Navassi,C.(23 de Setiembre de 2013).Administrando el talento humano según su generación y como retenerlos en nuestras empresas. Recuperado de: <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>

Work meter (2014). *Cómo gestionar el talento en tu empresa. Atrae profesionales más cualificados sin perder tus empleados más productivos.* Recuperado de: **http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_**

X. ANEXOS

1. Encuesta de salida aplicada a la institución:

Encuesta de Salida					
Apellidos y Nombres:					
Cargo:		Agencia:			
Fecha de Ingreso:		Fecha de Cese:		Jefe Inmediato:	
<p>Marcar con X según el Motivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renuncia • Periodo de Prueba • No se renovó contrato 					
1. De las siguientes opciones seleccione las que motivaron su salida.					
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Motivos familiares <input type="radio"/> Mejor oferta laboral <input type="radio"/> Estudios <input type="radio"/> Clima Laboral <input type="radio"/> Relación con mi jefe inmediato <input type="radio"/> Condiciones laborales (Por favor especifique)..... <input type="radio"/> Cumplimiento de metas <input type="radio"/> Adaptación al puesto <input type="radio"/> Línea de carrera <input type="radio"/> Otros (Por favor especifique)..... 					
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos?:					
Descripción	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	NO APLICA
Conociste los objetivos y valores de la empresa					
Relación con los compañeros (podrías mencionar a la persona que más te apoyo)					
Trabajo (Disfrutabas de tu trabajo, sentías que era lo tuyo)					
Remuneración					
Motivación (Reconocieron tu labor, te felicitaron)					
Formación (Recibiste adecuada capacitación)					
Jefe Inmediato (Cómo la calificarías, sentiste su apoyo)					
Clima Laboral (Cómo calificarías el clima laboral)					

2. Encuesta de Clima Laboral aplicada al personal de ventas activo.

Cuestionario de Clima Laboral.

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

Fecha:

Sexo:

Edad:

Agencia:

Descripción	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
INTERACCIÓN SOCIAL					
1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
2. Cuento con la colaboración de mis compañeros del equipo de FFVV.					
3. La relación con mi supervisor es buena.					
RECONOCIMIENTO, SATISFACIÓN Y PERTENENCIA					
4. Pienso que la Financiera es un buen lugar para trabajar.					
5. Te gustaría continuar trabajando en la Financiera.					
6. Siento orgullo de pertenecer a la Financiera.					
FORMACIÓN					
7. Has recibido capacitación al ingresar a la Financiera.					
8. La capacitación recibida ayuda a mejorar tus competencias.					
LIDERAZGO					
09. Mi supervisor me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño					
10. Mi supervisor me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
11. Mi supervisor escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.					
MOTIVACIÓN					
12. Tengo claro cuáles son mis funciones y responsabilidades.					
13. Mi trabajo es reconocido y valorado					
14. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la financiera.					