



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 08 de Abril de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

YENNY FERNANDA TRUJILLO QUESADA, con C.C. No. 1075228155,

LEIDY TATIANA RAMIREZ GOMEZ, con C.C. No. 36305198,

CLAUDIA MARCELA QUESADA AMAYA, con C.C. No. 1075247684,

CAROLINA ZUÑIGA ALVARADO, con C.C. No. 55069673,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

Titulado AFECTACION EN EL CUPLIMIENTO DE LAS METAS COMERCIALES POR LA DESERCION DEL TALENTO HUMANO EN EL BANCO W SEDE NEIVA.

Presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO :

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Jenny fernanda Trujillo Quesada

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: [Firma manuscrita]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Claudia Rocela Quesada D.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Cecilia Zúñiga A.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: AFECTACION EN EL CUPLIMIENTO DE LAS METAS COMERCIALES POR LA DESERCION DEL TALENTO HUMANO EN EL BANCO W SEDE NEIVA.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
TRUJILLO QUESADA	YENNY FERNANDA
RAMIREZ GOMEZ	LEIDY TATIANA
QUESADA AMAYA	CLAUDIA MARCELA
ZUÑIGA ALVARADO	CAROLINA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FIERRO CELIS	FERNANDO ADOLFO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2022

NÚMERO DE PÁGINAS: 109

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general__x_ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros_x_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Afectación	Affectation	6. Tasa de deserción	Desertion rate
2. Cumplimiento	Compliance	7. Indicadores de gestión	Management indicators
3. Metas Comerciales	Commercial Goals	8. micro crédito	Micro credit
4. Deserción	Desertion	9. _____	_____
5: Ranking	Ranking	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La presente investigación tuvo como objetivo, identificar si la deserción laboral en una oficina Neiva del Banco W, tiene una relación directa con el cumplimiento de las metas comerciales; para ello se identifican las causas que produjeron la deserción y su impacto en el cumplimiento de las metas comerciales, tomando como referencia para el estudio un periodo de tiempo de 6 años comprendidos entre los años 2015 - 2020, en este periodo de tiempo se identifican las entradas y salidas del personal de la oficina estableciendo la tasa de deserción para cada año, de la misma manera se analizaron los datos del cumplimiento de las metas anuales de la oficina Neiva, estableciéndola posición obtenida en el ranking nacional anualmente. Estos datos se comparan con los datos a nivel nacional ya que el Banco W anualmente publica el informe de sostenibilidad en el cual se recopila la información institucional, sus indicadores de gestión, dentro de estos el indicador de impacto laboral e indicadores de cumplimiento financieros, esta comparación permite conocer la posición de la oficina Neiva en el ranking de cumplimiento con respecto a las demás oficinas a nivel nacional.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The objective of this research is to identify whether job desertion in a Neiva branch of Banco W has a direct relationship with the fulfillment of commercial goals; For this, the causes that produced the desertion and their impact on the fulfillment of the commercial goals are identified, taking as a reference for the study a period of 6 years between 2015 and 2020, in this period of time they identify the entrances and exits of the office personnel establishing the dropout rate for each year, in the same way the data on the fulfillment of the annual goals of the Neiva office are analyzed, establishing the position obtained in the national ranking annually. These data are compared with the data at the national level since the Bank W annually publishes the sustainability report in which the institutional information is compiled, its management indicators, within these the labor impact indicator and financial compliance indicators, this Comparison allows to know the position of the Neiva office in the compliance ranking with respect to the expected goals for each year.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Diana Milena Nieto Rodríguez

Firma:

Nombre Jurado: Ramón Trujillo Cespedes

Firma:

Nombre Jurado: Diego Armando Bermeo

Firma:

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Afectación en el Cumplimiento de las Metas Comerciales por la Deserción del Talento

Humano en el Banco W Sede Neiva

Carolina Zúñiga

Claudia M. Quesada

Leidy T. Ramírez

Yenny F. Trujillo



Especialización En Gerencia De Talento Humano

Proyecto de Grado

Doc. Fernando Adolfo Fierro Celis

1 de abril de 2022

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo, identificar si la deserción laboral en una oficina Neiva del Banco W, tiene una relación directa con el cumplimiento de las metas comerciales; para ello se identifican las causas que produjeron la deserción y su impacto en el cumplimiento de las metas comerciales, tomando como referencia para el estudio un periodo de tiempo de 6 años comprendidos entre los años 2015 - 2020, en este periodo de tiempo se identifican las entradas y salidas del personal de la oficina estableciendo la tasa de deserción para cada año, de la misma manera se analizaron los datos del cumplimiento de las metas anuales de la oficina Neiva, estableciéndola posición obtenida en el ranking nacional anualmente. Estos datos se comparan con los datos a nivel nacional ya que el Banco W anualmente publica el informe de sostenibilidad en el cual se recopila la información institucional, sus indicadores de gestión, dentro de estos el indicador de impacto laboral e indicadores de cumplimiento financieros, esta comparación permite conocer la posición de la oficina Neiva en el ranking de cumplimiento con respecto a las demás oficinas a nivel nacional.

Palabras Claves: Afectación, Cumplimiento, Metas Comerciales, Deserción, ranking, tasa de deserción, indicadores de gestión, micro crédito.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Abstract

The objective of this research is to identify whether job desertion in a Neiva branch of Banco W has a direct relationship with the fulfillment of commercial goals; For this, the causes that produced the desertion and their impact on the fulfillment of the commercial goals are identified, taking as a reference for the study a period of 6 years between 2015 and 2020, in this period of time they identify the entrances and exits of the office personnel establishing the dropout rate for each year, in the same way the data on the fulfillment of the annual goals of the Neiva office are analyzed, establishing the position obtained in the national ranking annually. These data are compared with the data at the national level since the Bank W annually publishes the sustainability report in which the institutional information is compiled, its management indicators, within these the labor impact indicator and financial compliance indicators, this comparison allows to know the position of the Neiva office in the compliance ranking with respect to the expected goals for each year.

Keywords: Affectation, Compliance, Commercial Goals, Desertion, ranking, desertion rate, management indicators, micro credit,

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	4
Introducción	8
Planteamiento del Problema	11
Objetivos	13
General:	13
Específicos	13
Pregunta de Investigación	14
Justificación	14
Antecedentes	16
Estudios similares	16
Marco Teórico	20
El Banco W	20
La Fundación WWB Colombia	20
La deserción laboral	25
Importancia.	27
Síntomas.....	28
Causas	30
Causas de Carácter General:	31
Causas de Carácter Interno o Empresarial:	31
Causas de Carácter Personal:	31
The 7 Hidden Reasons Employees Leave	32
En la Primera Razón	32

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Segunda Razón, Desajuste Entre la Persona y el Puesto	33
Tercera Razón, Seguimiento y Consejos Insuficientes al Empleado.....	33
Cuarta Razón, Pocas Oportunidades de Crecimiento y Promoción.....	36
Quinta Razón, Sentirse Infravalorado o no Reconocido.....	38
Sexta Razón, el Estrés por Sobrecarga de Trabajo y el Desequilibrio Entre el Trabajo y la Vida Personal.....	38
Séptima Razón, la Pérdida de Confianza en el Liderazgo Superior	40
Afectación	42
Fortalecer la Cultura Empresarial	43
Fidelizar a los colaboradores	44
Generar líneas de carrera	44
Reconocer los logros de los colaboradores	44
Construir un buen ambiente laboral.....	44
Incentivar el liderazgo.....	44
Crear nuevos retos.....	45
Usar la retroalimentación	45
Generar una buena comunicación	45
Hacer que cada colaborador se sienta importante.....	45
Indicadores Oficina Neiva	49
Indicadores Banco W	49
Comparativo.....	50
Hipótesis	51
Método	52

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Tipo de Estudio	53
Tipo de Enfoque.....	53
Tipo de Amplitud.....	53
Población (Método)	53
El universo	53
La Población	54
Muestra Censal.....	54
Fuentes de Investigación o Información	55
Técnicas de Recolección y Análisis de Información	55
Procedimiento	55
Actividades a Realizar Objetivo Específico 1	56
Indicadores	56
Actividades a Realizar Objetivo Específico 2	56
Indicadores	56
Actividades a Realizar Objetivo Específico 3	57
Indicadores	57
Análisis de resultados	58
Resultados de las encuestas	65
Sección a	67
En Qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho Con Respecto a su Trabajo	67
Sección b.....	71
En qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho con Respecto a la Organización	71
Sección c	75

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Independientemente de sus Respuestas a las Preguntas Anteriores, Cómo Juzga Usted	75
Gráfico grado de satisfacción general.....	81
Identificación de tipo de causas de la deserción que afectan la oficina Neiva	85
Indicadores diferenciales	89
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias.....	94
Anexos	98
Anexo A Encuesta evaluación general	98
Anexo B Modelo de Entrevista.....	102
Anexo C Presupuesto del Proyecto	109

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Introducción

La fuerza comercial en las organizaciones de micro crédito son la punta de lanza, considerándose el área de mayor importancia de la empresa, pues son los encargados de la gestión de los clientes, la captación de dinero y por ende el aseguramiento del crecimiento constante de la empresa. Son la base donde se sostienen los pilares de la productividad, es por eso que siendo bien administrada se asegura la sostenibilidad del negocio, por consiguiente, la empresa debe ser cuidadosa en el proceso de contratación de personal calificado, preparado y con conocimiento y experiencia previa del cargo. Adicionalmente se debe garantizar durante el proceso de capacitación y entrenamiento, el suministro de herramientas teóricas y prácticas que aseguren un desempeño eficiente en el cargo. Aunque las metas comerciales tienen factores externos que las afectan y pueden incidir en el cumplimiento de las mismas, estas también dependen de los direccionamientos y metas de la alta gerencia, al igual que se direccionan las funciones que deben desempeñar los colaboradores recién ingresados, este tipo de trabajo conlleva grandes responsabilidades, presión y compromiso, lo que expone a las empresas de micro crédito a la pérdida continua de su recurso humano, a una fuga de personal y al riesgo de perder información valiosa.

Para la presente investigación se eligió una entidad de micro crédito bastante representativa, reconocida en el sector de microcréditos que permite el acceso a la información requerida a través de los diferentes medios tecnológicos disponibles. La organización objeto de esta investigación es El Banco W, la sede escogida para aplicar los instrumentos es la oficina Neiva.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

“El Banco W es un establecimiento de crédito que tiene su sede principal en la ciudad de Cali – Colombia, cuyo principal accionista es la Fundación WWB Colombia. El interés principal de su accionista mayoritario es facilitar el acceso al crédito al sector social y económicamente menos favorecido, para lo cual orienta sus actividades principalmente hacia el otorgamiento de créditos al sector de la micro y pequeña empresa”. (Banco W, 2021)

Guzmán (2021) afirma: “La deserción laboral no sólo depende de las aspiraciones particulares del trabajador, sino también de los procesos comerciales, sociales e intelectuales mediante los cuales las personas elaboran metas deseadas en una determinada organización”(p.71).

En la presente investigación se hace un detallado análisis sobre, cómo la deserción del personal afecta el cumplimiento de las metas comerciales. Por lo tanto, se trabaja sobre este aspecto, partiendo de un objetivo general que permite identificar y analizar, cuáles son los principales factores, que inciden en la deserción del personal; con el fin sugerir alternativas, que le permita mejorar sus indicadores de gestión y lograr la fidelización del talento humano.

(Flores Ortiz et al., 2012)”Es importante descubrir los intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones que favorecen el desarrollo de los miembros de una organización, que hacen que las relaciones sean más significativas y que mejoran el funcionamiento general de las organizaciones”(p.140)

Esta investigación, se desarrolla con base en información obtenida a través de diferentes medios de captura de datos. Dentro de los instrumentos a utilizar están: encuestas y entrevistas, búsqueda concienzuda de información disponible en la página web de la empresa. Igualmente se busca obtener información directamente del personal que labora en la oficina Neiva, así como de personas que se han retirado dentro del periodo objeto de investigación 2015 al 2020. En

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

el sondeo previo se logró captar el interés del personal por participar de manera proactiva en la investigación, en pro de obtener una muy buena propuesta, que permita mejorar los indicadores de desempeño del personal, incidiendo directamente en la retención del talento humano.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Planteamiento del Problema

La banca microempresarial en Colombia, es un subsector del mercado bancario, que tiene su enfoque principal, en el otorgamiento de créditos con características muy particulares, a diferencia de los créditos en la banca formal o comercial. Dentro de estas características encontramos: mayor agilidad en los tramites, pocas o ninguna garantía, créditos a comerciantes formales e informales. En este tipo de créditos la fuerza comercial llega directamente a los negocios, igualmente desarrollando la gestión de cobranza directamente en campo.

Las Instituciones semi formales, conocidas como Instituciones Microfinancieras-IMF, tomaron gran auge entre 1980 y 1996, ya que, en este periodo de tiempo, se generó la idea de apoyar a los sectores más vulnerables, representados en las mujeres emprendedoras, ejemplo de estos en Colombia tenemos al Banco Mundial de la Mujer - WW Bank- hoy Banco W. (Barona, 2004, p84)

El Banco W, al ser un Banco microempresarial, y al haber tenido sus raíces en la fundación mundial de la mujer, desarrolló una estrategia comercial, tendiente a maximizar la vinculación de clientes, facilitando los tramites, y disminuyendo las garantías para los otorgamientos de créditos.

La Fundación WWB Colombia, lleva más de 40 años apoyando a la mujer microempresaria, llegándose a posicionar como una institución microfinanciera líder en el país. En el año 2011 se creó el Banco W, para continuar su enfoque social como Fundación, para trabajar impulsando procesos de empoderamiento de mujeres emprendedoras, en situación de vulnerabilidad socioeconómica a través de programas de capacitación especializada. (BANCO W, 2017)

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Esto coloca necesariamente a la fuerza comercial, frente a la presión directa por la obtención de resultados; ya que la necesidad de los clientes para obtener capital de trabajo es muy alta, y en un mercado tan competido, se debe estar preparado para dar más del 100% de esfuerzo y sacrificio. Teniendo en cuenta que, en este nicho de mercado, la flexibilidad en los tramites, abre una gran puerta a miles de personas que buscan financiamiento, y que no pueden obtenerlo de la banca tradicional, lo que hace que las carteras crezcan rápidamente.

De la misma manera como crecen las carteras, también crecen los riesgos, los índices de morosidad son altos, la desaparición de los negocios sin experiencia es alta, a esto se le suma la competencia, ya que los microcréditos hacen parte del portafolio de todos los bancos a nivel nacional, es por esto que “las nuevas realidades laborales y los nuevos estresores en el trabajo son a menudo colectivos y requieren respuestas colectivas y no únicamente individuales”(Peiro, 1993, p25)

Con este estudio se pretende lograr identificar qué posibilidades existen, de que la deserción del talento humano pueda llegar a afectar a las entidades de microcrédito para alcanzar las metas comerciales que se propone la entidad, para ello se hace el estudio a uno de los muchos bancos de microfinanzas, y se decide tomar la información que arrojen los instrumentos aplicados a la muestra y compararlos directamente con los resultados obtenidos a nivel nacional por toda la organización, esto permitirá saber si la oficina está dando cumplimiento a las metas propuestas, saber si la oficina se encuentra bien posicionada de acuerdo al ranking nacional, y lo más importante, saber si la deserción del talento humano tiene alguna injerencia en la obtención de estos resultados.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Objetivos

General:

Establecer las causas o factores que inciden en la alta rotación de personal el banco W oficina Neiva.

Específicos

Identificar las metas comerciales de la oficina Neiva, Banco w.

Determinar las causas de la deserción del personal en el Banco W oficina Neiva, en el periodo comprendido entre los años 2015 al 2020.

Analizar la afectación de la deserción en el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales.

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Pregunta de Investigación

¿Cómo afecta la deserción del personal, en el cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva, del Banco W?

Justificación

Desde la apertura de la oficina Neiva, el área de talento humano del Banco W, viene trabajando fuertemente, en el mejoramiento continuo los diferentes factores, que afectan la permanencia de los empleados a largo plazo; ya que esta oficina en particular, ha presentado debilidad en la retención de la fuerza laboral desde sus inicios, debido a diferentes factores internos y externos; dentro de los cuales se identificaron: Problemas en las relaciones de equipo, diferencias en los estilos de liderazgo, y un sin número de afectaciones por salud, Igualmente se logró evidenciar, que gran parte de la deserción, se da en las fases iniciales del reclutamiento y capacitación, ya que los aspirantes están alertas a mejores propuestas y condiciones de trabajo, en su gran mayoría, los aspirantes no poseen experiencia en las áreas comerciales, lo que conlleva un gran choque, cuando los aspirantes se enfrentan al día a día, y a la exigencias de metas y objetivos, que se plantean a corto plazo.

Esta investigación pretende realizar un análisis, a las tasas de deserción como factor de riesgo en el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales, y así lograr desarrollar estrategias, dirigidas a identificar las diferentes causas asociadas a la deserción que afectan la oficina Neiva; de la misma manera se busca fortalecer el área de talento humano, proporcionando herramientas admirativas, que fortalezcan la permanencia del personal a largo plazo, desarrollando valores agregados basados en una excelente capacitación compromiso y productividad.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Se espera que esta investigación sirva como punto de partida, para futuros estudios, tendientes a la consolidación y estabilización de las diferentes fuerzas laborales, de la misma manera se propondrá la presente investigación como plan piloto, para ser aplicada posteriormente, en todas las oficinas del BANCO W SA.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Antecedentes

De acuerdo a otros autores:

Lograr retener al talento humano requiere que crear las condiciones ambientales y psicológicas apropiadas y satisfactorias para el desarrollo de las actividades laborales, esto incluyen una buena administración de la cultura organizacional, la búsqueda de un apropiado clima laboral, disciplina, e higiene, seguridad calidad de vida para todos los colaboradores

Cada institución es responsable de atraer y retener al talento humano, de la misma manera las empresas buscan desarrollar un conjunto de indicadores que les permitan evaluar la calidad de las prácticas de la administración de su personal. (Chiavenato, 2009c, pp,16-156)

Estudios similares

De acuerdo a las autoras: Leidy Gisela soto Ossa¹, Natalia Navia Buitrago ², Yesica Jassive Valencia Patiño, quienes compartieron un artículo donde buscan identificar los factores que inciden en la deserción de los asesores comerciales que trabajan para la administradora de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. en la ciudad de Santiago de Cali, lograron evidenciar que gran parte de estos factores tiene directa relación con la motivación y las expectativas no cumplidas de los colaboradores, ellas “recomiendan que siempre el perfil de los empleados, en este caso los asesores comerciales se adapte lo mejor posible a las especificaciones del cargo como tal” (Soto Ossa et al., 2020, p.6)

Esto permitiría disminuir el riesgo de desmotivación y frustración, ya que es de suma importancia crear un ambiente de trabajo acogedor, con instalaciones adecuadas permitiendo que los colaboradores se sientan a gusto con su cargo y sus funciones.(Soto Ossa et al., 2020. p.7)

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Para determinar el impacto de la deserción en La división de recursos humanos de la administración tributaria nicaragüense en los periodos 2017 y 2018, La licenciada Guzmán:

Desarrollo un detallado análisis sobre las estrategias de fidelización y retención del talento humano, implementado desde la división de recursos humanos de la administración tributaria nicaragüense, consignado y sustentado en su tesis la cual presento en enero del 2021; en esta investigación Guzmán González establece como objetivo analizar y proponer estrategias de fidelización y retención del talento humano a la división de recursos humanos de la administración tributaria Nicaragüense, dando a conocer el total de servidores públicos que entraron y salieron de la institución durante los años 2017 y 2018,

En el estudio se presentaron las causas que produjeron la deserción del personal, el impacto causado a la administración tributaria y finalmente, propone unas estrategias de retención que pueden ser aplicadas por la institución.

La autora utilizó el método cualitativo para el análisis de esta investigación, como instrumentos tomo la información estadística de la institución, aplico una serie de entrevistas y realizo un completo análisis documental.

Para la investigación se tomaron en cuenta a 55 servidores públicos que equivalen al 35% de las renunciadas y el 3.31% del total de trabajadores del año 2017 y en el año 2018 se tomó en cuenta a 105 servidores públicos que representan el 52% de las renunciadas y el 6.50% del total de trabajadores de este año. El impacto de la deserción de los talentos humanos en los periodos 2017 y 2018 para la AT fue bajo, porque más del 95% de los servidores públicos capacitados en estudios superiores permanecieron fieles a la Administración Tributaria nicaragüense. (GUZMÁN GONZÁLEZ, 2021, p. 90-101)

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

La oficina Neiva

Tabla 1

Estructura Organizacional del Área Comercial Banco W Oficina Neiva / Deserción

Niveles Jerárquico de Cargos	No de cargos Actuales	Deserción entre 2015 y 2020
Gerentes de oficina	1	1
Analistas de crédito	9	19
Totales	10	20

Fuente: Banco W Oficina Neiva

Nota. En la tabla No 1 se observa la estructura organizacional del área comercial, detallando la jerarquía y la cantidad de los cargos actuales en la oficina, con respecto a la deserción de los mismos en el periodo de 2015 a 2020

Para el periodo de estudio se evidencia que la oficina Neiva en su área comercial, ha tenido 30 empleados de los cuales 20 ya no pertenecen a la empresa

Indicadores

Por cada 1 Gerente de la oficina, se presentó 1 deserción en el periodo en estudio

Por cada 9 analistas promedio en la oficina, se presentaron 18 deserciones en el periodo en estudio

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

En la siguiente imagen se observan los datos de entradas y salidas del personal de la oficina Neiva entre los años 2015 a 2020

Figura 1

Tasa de Deserción: No de Deserciones / No Promedio de Empleados por 100

TABLA DE DESERCIÓN DE PERSONAL AREA COMERCIAL														
		PERIODO		2015		AL		2020						
OFICINA ELEGIDA														
AÑO	2015		2016		2017		2018		2019		2020			
DETALLE	No DE EMPLEADOS	DESERCIÓN												
	10	4	10	4	10	2	10	4	10	4	10	1		
Promedio	40%		40%		20%		40%		40%		10%			
Promedio en el periodo (A/B)*100	32%													

Fuente: Banco W Oficina Neiva

Nota. La figura No 1 presenta un paralelo anual en el periodo de 2015 al 2020 entre el No de empleados promedio de la oficina con respecto a las deserciones, proporcionando igualmente el valor porcentual de la tasa de deserción, de acuerdo a la formula enunciada.

Indicadores:

Para el periodo comprendido entre 2015 y 2020, cuatro de 6 años presentaron una tasa de deserción del 40%

Los años 2017 y 2020 presentaron la menor tasa de deserción en el periodo en estudio

La tasa promedio de deserción de la oficina Neiva para el periodo comprendido entre 2015 y 2020 es de 32%

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Marco Teórico

El presente párrafo, contiene información tomada fielmente de la fuente, como base para el desarrollo de la investigación, y planteamiento del problema. La información bibliográfica se busca basada en los objetivos planteados, encontrando gran variedad de textos bibliográficos, permitiendo delimitar la investigación en los diferentes medios de información, artículos y páginas web.

El Banco W

Banco WWB (2017) define como “Misión: Aportar a la calidad de vida de las personas de menores ingresos, facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, de manera responsable, rentable y sostenible” (p,2).

“Visión: A 2021 ser el banco mejor valorado por sus colaboradores, clientes, accionistas y la comunidad por aportar a su bienestar y calidad de vida en forma transparente, eficiente, innovadora y rentable” (p,2).

La Fundación WWB Colombia

1980 – 2011, En el año 1980 la Fundación WWB Colombia puso en marcha un proyecto, con el objetivo de incorporar a las mujeres cabezas de hogar, y de escasos recursos; a la actividad económica a través del crédito. Luego de varias décadas de experiencia, financiando y fortaleciendo los negocios, de mujeres y hombres de los sectores sociales menos favorecidos.

De Fundación a Banco, se da paso en el año 2011 al surgimiento de una nueva entidad, el Banco WWB, un banco caleño asociado a la red internacional Women’s World Banking.

En el 2013 nace la promesa del servicio:

Soy sencillo (a), amable y generoso (a).

Soy igual a ti y me siento feliz cuando te demuestro lo importante que eres para mí.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Te demuestro lo mejor de mí siempre, con integridad, respeto y oportunidad.

Creo en ti y apoyo tus decisiones.

Influyo con amor sobre las personas que hacen parte de mi comunidad W, con el convencimiento que con mis acciones contribuyo a cambiar vidas. (Banco WWB, 2017)

En el 2017, se presentó el nuevo nombre, BANCO W, así de simple, así de amable, una marca derivada de la anterior, sencilla, cercana y de fácil recordación. Este mismo año en diciembre, recibieron el reconocimiento por parte de Great Place to Work ® Institute Colombia que ubicó al Banco W en la posición # 9 dentro del Ranking anual como el mejor lugar para trabajar en Colombia, que genera esta organización, en la categoría de empresas de más de 500 colaboradores.

En el 2018. El Banco W fu finalista en dos categorías de los Premios Andesco de Sostenibilidad 2018: Empresas con Mejor Entorno Laboral y Empresas con Mejor Desempeño Social.

En el 2020, El Banco W Califica dentro de Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en 2020: Great Place To Work Colombia. En octubre se llevó a cabo la ceremonia virtual, de entrega del Sello de Equidad Laboral ‘Equipares’ por parte de la Presidencia de La República, el Ministerio de Trabajo y el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. De esta manera se hizo oficial el otorgamiento del Sello Plata Equipares al Banco W al considerar que es una organización incluyente, generadora de transformaciones culturales y comprometida con la equidad de género. (Banco W, 2021b; BANCO W, 2017)

La sede Neiva dio apertura en el año 2008, se ubicó su oficina en el centro de la ciudad, departamento del Huila Colombia,

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

La estructura organizacional, nos permite conocer los diferentes roles y su jerarquía dentro de la institución, de la misma manera nos plantea un determinado perfil de cada uno de los colaboradores, el cual será acorde a su ubicación dentro de esta estructura, además nos muestra las diferentes divisiones y sub divisiones por departamentos, relaciones internas y de mano de obra (Parra Moreno & Liz, 2009).

Cargos para la oficina Neiva y perfiles profesionales tomado de la página web del Banco w (Banco W, 2021a)

Un Gerente de Oficina, quien es el encargado de la dirección y administración de los recursos físicos y humanos de la sede. Tiene a su cargo directo a los analistas, su tipo de contrato es, a término indefinido.

Perfil profesional: Profesional en áreas administrativas, contables o financieras, preferiblemente especialista, con habilidades de comunicación, y liderazgo, enfoque a los resultados y altos niveles de resiliencia, con capacidad para Dirigir, planear, organizar y controlar todas las actividades productivas de la empresa

Un Sub Gerente Operativo: Quien es el encargado del área operativa, y captaciones. Tiene a su cargo directo a los cajeros, personal de servicios generales, seguridad y personal pasante del SENA, su tipo de contrato es a término indefinido.

Perfil profesional: Profesional en áreas administrativas, contables o financieras con habilidades de comunicación, y liderazgo, con capacidad para Dirigir, planear, organizar y controlar todas las actividades productivas de la empresa, tiene que ser eficiente, eficaz, seguro, trabajar con calidad y amabilidad, debe ser confiable y de buenos valores.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Siete Analistas de crédito: (con cartera asignada) son la fuerza comercial de la oficina, dentro de sus labores esta: realizar todo el proceso de estudio, análisis y presentación de los créditos para la aprobación, realizan seguimiento a la cartera comercial y la cartera vencida, realizando los procesos de cobro, de acuerdo a los protocolos exigidos por la súper intendencia financiera y el banco W. los analista de crédito, son los encargados de administrar las carteras asignadas, procurando su crecimiento, y evitando la deserción de clientes y perdida de cartera, al mismo tiempo, deben garantizar el pago de los recursos puestos en el mercado. Su tipo de contrato es a término indefinido

Perfil Profesional: Técnicos, tecnólogos o profesionales, en las diferentes áreas administrativas, contables o financieras, con habilidades de comunicación, enfoque a los resultados, deseos de crecimiento profesional, habilidades en el manejo de tecnologías y herramientas informáticas.

Dos Cajeros: Es el personal encargado de la recepción y manejo del efectivo, desembolsos de crédito, operaciones de captación y recepción de clientes, dentro de sus responsabilidades esta: garantizar que la información consignada en los estudios de créditos sea real y verídica, que se encuentre correctamente diligenciada, reportar las inconsistencias, y velar por la adecuada ejecución de las operaciones financieras de la oficina. su tipo de contrato es a término indefinido. Perfil profesional: Técnicos, tecnólogos o profesionales, en las diferentes áreas administrativas, contables o financieras, con habilidades de comunicación, enfoque a los resultados, deseos de crecimiento profesional, habilidades en el manejo de tecnologías y herramientas informáticas, con un alto nivel de responsabilidad, y fuerte arraigo a los valores morales.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Dos Analistas Junior: Personal contratado para realizar remplazos de analistas de crédito, generalmente deben estar disponibles para viajar a nivel nacional, no tienen asignada una cartera en particular. su tipo de contrato es a término indefinido.

Perfil Profesional: Técnicos, tecnólogos o profesionales, en las diferentes áreas administrativas, contables o financieras, con habilidades de comunicación, enfoque a los resultados, deseos de crecimiento profesional, habilidades en el manejo de tecnologías y herramientas informáticas. (p.1-4)

Personal Adicional: Este personal no está vinculado directamente con el Banco,

1 guarda de seguridad

1 auxiliar de servicios generales

1 pasante del SENA.

Metas comerciales banco w oficia Neiva:

Estas hacen referencia a los valores mínimos de cumplimiento en el mes, exigidos a los analistas de crédito, para el cumplimiento por oficina, lo que le permite ubicarse dentro del ranking a nivel nacional.

23 créditos desembolsados en el mes

7 créditos nuevos (incluidos en el ítem anterior)

8 paga ahorros, créditos con componente adicional de ahorro programado

3 cuentas de ahorros

1 CDT

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Crecimiento de cartera productiva:

La cartera productiva es igual al valor en pesos del total de la cartera, menos el valor en pesos de los saldos de capital de los créditos que se encuentran en estado de morosidad con más de 30 días de atraso.

Disminución de la mora por indicadores:

El indicador de morosidad se mide así: El valor de los créditos en mora según su rango, dividido por el valor de la cartera vigente

Rangos de mora:

R1 créditos en mora de 1 a 15 días

R2 créditos en mora de 15 a 30 días

R3 créditos en mora > a 30 días

La cartera vigente es igual: al valor total de los créditos de la cartera

La deserción laboral.

En palabras de (Daft, 2011a) “La deserción puede ser más alta porque el compromiso emocional entre la organización y los empleados es bajo”(p.122)

“La fuga de los empleados está calculada para niveles de mandos medio y altos, quienes abandonan sus trabajos porque sus planes de desarrollo no van en línea con los proyectos de la empresa, un estudio elaborado por Saratoga y PwC” (Florez, 2016)

Ernesto Velarde, country manager de Trabajando.com Perú señala que, “los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa”. Estos mismos colaboradores que día a día trabajan, no pueden vivir con la incertidumbre de estar en un lugar

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

inestable que en cualquier momento va a despedirlo o bien, que vaya a fracasar como proyecto. Es importante crear vínculos.

Están importante para cualquier organización crear un vínculo directo con los empleados, que genere confianza estabilidad, sentido de pertenecía; un grado mayor de responsabilidad y de razonamiento, en donde se tomen decisiones grupales de mejora continua sin afectar el desempeño individual de otro empleado, cumpliendo las metas solicitadas desde los altos mando, pero con la sostenibilidad que requiere la administración de cartera por parte del analista de crédito.

La oficina Neiva, se ha visto fuertemente afectada por este fenomeno, y ciertamente como lo expresa (Gutiérrez, 2015) “Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos comerciales pueda verse afectado” (p. 1)

La disminucion de la fuerza laboral, en la oficina Neiva, podria afectar la consecucion de los objetivos comerciales; este impacto se puede evidenciar de manera cuantitativa, desde diferentes escenarios: Inicialmente esta el area comercial, donde se encuentra el mayor indice de desercion del personal, ya que es aquí, que se recibe la presion directa por las metas. Esta area es la encargada de realizar la captacion de clientes, colocar los recursos en el mercado y a su vez recuperar la cartera, los analistas quienes son los directos responsables de estas labores, amenudo se enfrentan a diferentes tipos de presion, la que reciben por parte de los clientes, para lo cual es necesario que el analista sea muy objetivo y conocedor de los diferentes tipos de negocios y su posicionamiento en el mercado.

Tambien estan los clientes de dificil cobro, quienes regularmente maltratan verbalmente a los analistas, incluso algunos clientes presentan quejas, contra el personal que desarrolla las

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

actividades de cobro y recuperacion de cuotas, con el argumento de ser victimas de amenazas y violaciones a sus derechos.

Los analistas tambien estan expuestos al escrutinio y juzgamiento por parte de los gerentes de oficina y de la zona, quienes esperan que los resultados, se den, y que los analistas logren posicionarse dentro de los mejores puestos del ranking de analista a nivel nacional.

Adicionalmente a la presion recibida, se le suman las dificultades familiares, economicas y de salud. Esta última se convierte en un factor determinante, en el momento de tomar la decisión de dejar el trabajo, siendo esta decision, una grave amenaza para el cumplimiento de las metas comerciales de la empresa.

Importancia.

Para una empresa, una alta tasa de deserción daña la reputación de la empresa y baja la moral del personal existente, escrito por (Codjia , s.f) .

En las palabras de Marquis Codjia, se resume el gran impacto, que este fenómeno puede causar, a cualquier empresa que no tome como una amenaza seria, la rotación y deserción de su personal, y más cuando estos poseen información sensible que puede llegar a la competencia, o puede ser distorsionado por el expleado, generando un gran riesgo reputacional.

Dadas estas circunstancias y agravantes, se hace necesario y urgente lograr establecer datos precisos sobre la afectación de la deserción y su impacto en el cumplimiento de las metas, de la oficina Neiva con respecto a las metas establecidas a nivel nacional para todas las oficinas en general.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Síntomas.

Uno de los problemas que más causan impacto en las organizaciones, es la deserción laboral del personal, esto se debe a aspectos relacionados con problemas de clima laboral, problemas personales o familiares, y algunas veces por faltas a la ética.

Según Daft (2011) “Uno de los grandes riesgos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, sería volver su cultura organizacional, demasiado rígida” (p.33) lo que genera un clima laboral dominado por temores y paradigmas donde los empleados carecen de la oportunidad de experimentar, asumir riesgos, y cometer errores que les permitan crecer y tener éxito.

La empresa en general tiene que lidiar con un gran número de conflictos y situaciones internas y externas, dentro de los conflictos se encuentran los interpersonales y los individuales.

De acuerdo a Chiavenato(2009a p. 378-380): “Conflicto interpersonal es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto”.

Este tipo de conflicto afecta a todo el personal, pues las diferencias entre unos y otros termina afectando a todo el grupo y más cuando los resultados finales son la suma de los esfuerzos conjuntos, se puede desarrollar prácticamente por cualquier motivo, y solo basta con que un individuo se sienta afectado por un determinado motivo, para que inicie el conflicto. “El conflicto individual es el que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos” (p.395)

En este escenario cada persona deberá enfrentar una guerra interna, ya que es aquí donde se enfrenta muchas veces la razón, contra las emociones. Fácilmente un empleado podría decidir

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

trabajar en una empresa donde se sienta bien remunerado, se pensaría que esta primicia es muy importante para decidir permanecer mucho tiempo en la organización, para buscar hacer carrera y mejorar su perfil profesional, pero ¿por qué una persona con buenas condiciones salariales, decidiría dejar su trabajo de manera voluntaria? Es aquí donde encontramos uno de los sentimientos más ocultos por los empleados y que generalmente no son perceptibles por sus superiores; este individuo posiblemente este enfrentando un conflicto individual, posiblemente no está conforme con el sistema de mando de la empresa, con las políticas internas. Muy probablemente está colocando sobre la balanza su estabilidad económica versus su estabilidad emocional o moral, y eso es algo que solo él, de manera individual podrá definir.

Es así como gran parte de los casos de deserción se dan, sin aparentes causas; todo tipo de conflicto siempre acarreará alguna consecuencia, y aunque encontramos efectos positivos también los hay negativos.

Según el autor Chiavenato, (2009a) el conflicto permite el Aumento de la cohesión del grupo, el conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión e Innovación ya que el conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo generando cambio, el conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves, cambios en las relaciones entre grupos en conflicto, puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.

De igual manera y siendo estas más riesgosas para las organizaciones encontramos algunas consecuencias negativas y destructivas, como lo expresa Chiavenato (2009a p.395) Frustración, Cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Pérdida de energía, Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo.

Disminución de la comunicación, La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras difíciles de superar.

Confrontación, La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

Causas

Son todos los aspectos, que generan impacto en los empleados y los motivan a tomar la decisión, de salir de una empresa.

Como lo expresan, Chiavenato (2009 p.107) “dentro de este punto, se pueden identificar un gran número de causas por las que un individuo decide abandonar su trabajo; él entorno laboral, las relaciones personales, los salarios y bonificaciones, problemas de salud y familiares, diferencias entre los valores comerciales y los valores del empleado”

Al igual estas causas se dividen en tres grandes grupos: de carácter general, de carácter empresarial y de carácter personal.

Dentro de las causas más comunes tenemos las que se sitúan al interior de las organizaciones, generalmente se da por diferencias entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, las malas condiciones salariales, las políticas de la organización que impiden el pleno desarrollo de las habilidades de los empleados (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Según la publicación de Universia peru(2012) “Sin embargo, es inevitable también,

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo” (p.3).

Causas de Carácter General: en este grupo, encontramos las situaciones que no, hacen referencia directa con las empresas. Entre estas están: las condiciones sociales, políticas gubernamentales y la competencia.

Causas de Carácter Interno o Empresarial: Aquí encontramos todos los factores administrativos y comerciales, que afectan a los empleados y su entorno laboral.

Causas de Carácter Personal: estas están directamente relacionadas con los individuos, sus valores morales, culturales, sus afectaciones de salud, física y mental, problemas familiares, económicos y las relaciones interpersonales.

Es esta última la más difícil de controlar, medir y mitigar por parte de las empresas, ya que generalmente el área de recursos humanos, llega a conocer estas causas de manera tardía, ya sea porque los empleados tienen miedo de dar a conocer sus dificultades personales, o simplemente porque estas causas, suelen visualizarse de manera continua, sin que se les haga un seguimiento detallado, pues a corto plazo la empresa no identifica el riesgo ni las amenazas, a las que se expone con un empleado que no trabaja a gusto o de manera eficiente (Chiavenato, 2011 p-116-120).

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

The 7 Hidden Reasons Employees Leave

(Leigh, 2005) En “*The 7 Hidden Reasons Employees Leave*” el especialista Leigh Branham expresa claramente las 7 razones que a su juicio llevan a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales.

“La Primera razón expectativas defraudadas, Segunda razón desajuste entre la persona y el puesto, Tercera razón seguimiento y consejos insuficientes al empleado, Cuarta razón pocas oportunidades de crecimiento y promoción, Quinta razón sentirse infravalorado o no reconocido, sexta razón el estrés por sobrecarga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, Séptima razón la pérdida de confianza en el liderazgo superior”. (p-1)

En la Primera Razón (Bandura, 2001) amplía las definiciones sobre las expectativas laborales, o como las define el mismo; “expectativas de resultados, estas dependen de la certeza de poseer las habilidades necesarias para desarrollar sus competencias” (p1);

Según el autor existen tres formas diferentes: Las primeras son expectativas materiales, estas hacen referencia a los costos materiales y sus beneficios; como sueldos y estabilidad en el empleo, las segundas son las expectativas sociales, que son las que le permitirá a los empleados interrelacionarse con otras personas en diferentes círculos sociales permitiéndoles ganar, prestigio, poder, influencia, y aprobación por parte de los círculos sociales; finalmente, están las expectativas personales siendo estas factor determinante para la toma de decisiones ya que están estrechamente relacionadas con su emociones y sentimientos ya que en este rango es donde el individuo se auto evalúa, y se asegura de su satisfacción personal, de ser valorado en su cargo y de alcanzar su autorrealización, realidad diferente al momento de iniciar a laboral, no cumplimiento a las expectativas que tenía el empleado.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Segunda Razón, Desajuste Entre la Persona y el Puesto

Esta es una de las más comunes, según Leigh(2005) “Aunque existen muchos obstáculos que impiden el desarrollo de esta pasión, el más importante es la falta de conocimiento sobre la naturaleza del talento humano”.

Algunos directivos creen que sus empleados son piezas para colocar en cualquier ranura donde se necesite, otros son de la opinión de que las habilidades y el conocimiento importan más que el talento.

Tercera Razón, Seguimiento y Consejos Insuficientes al Empleado

Es fundamental realizar un seguimiento y control a las actividades que desempeña un empleado, ya que la base para que una organización logre el cumplimiento de sus metas organizacionales a nivel comercial, es la administración del talento humano, que siendo bien ejecutado conlleva al cumplimiento en todos los niveles. Ser guía, líder y realizar un control constante a los nuevos empleados y a los ya vinculados en la organización permiten volver productivo el tiempo laboral, adicional de que permite mejorar la comunicación entre Jefe y personal a cargo, tomando decisiones a tiempo que mejoran el desempeño del empleado, a través de las experiencias de campo y del conocimiento de los superiores permiten que se mejore el desempeño personal e individual de cada funcionario, adicional genera mayor compromiso a los empleados. Los consejos permiten mejorar el conocimiento durante el proceso de aprendizaje.

El seguimiento del rendimiento y los consejos al empleado respecto a él son muy importantes para este último, ya que le ayudan a encontrar respuesta a cuatro preguntas básicas: ¿Hacia dónde vamos como empresa? ¿Cómo llegamos hasta allí? ¿Qué se espera de mí? ¿Cómo lo estoy haciendo? Las respuestas a estas cuestiones confieren mucho sentido a los esfuerzos de un empleado. Todos tenemos una necesidad básica de ejercer alguna competencia y saber que

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

nuestros talentos sirven para hacer una contribución valiosa. Las empresas deben asegurarse de que sus empleados cuenten con mentores y reciban los consejos oportunos de éstos para que sus esfuerzos permanezcan en sintonía con las metas de la organización y las expectativas de sus supervisores directos. Esta sintonía es la condición previa de su compromiso con el trabajo que realizan. Ofrecer buenos consejos y seguimiento al empleado debe ir más allá del mantenimiento de unas cuantas reuniones con él y tratar de crear una relación abierta, basada en la confianza mutua. La dinámica de la relación directivo-empleado es compleja, pero en el mejor de los casos, con buena fe y una actitud adecuada hacia el seguimiento, el empleado puede recuperar un compromiso con el trabajo que se haya debilitado o perdido. En ese sentido, sería recomendable implementar algunas de las siguientes prácticas: Proporcionar consejos y seguimiento intensivos a los nuevos empleados. Los buenos directivos saben que necesitan gestionar adecuadamente el proceso de adaptación de su personal recién contratado. Para ello, adoptan unas medidas específicas, tales como planificar la primera semana del empleado en su nuevo trabajo y pasar suficiente tiempo con él al principio y final de la misma; durante esa semana, hablar con los recién incorporados sobre lo que se espera de ellos en los próximos tres meses y pedirles que redacten un acuerdo de rendimiento en el que dichas expectativas se traduzcan en resultados específicos, medibles, alcanzables y realistas; reunirse con ellos al cabo de los tres meses para analizar los resultados obtenidos y sugerir otros nuevos para el próximo trimestre.

La trazabilidad de la evolución laboral del hombre define conceptos básicos como Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene (Chiavenato, 2011 p.173)

En el siglo XVIII se da un gran salto hacia el cambio comportamental de las organizaciones con la revolución industrial, donde se reconocen las fuerzas de trabajo y se dan los primeros vestigios de la importancia del conocimiento o experiencia de los trabajadores y su aporte a los procesos productivos. Es en esta época donde se evidencia la necesidad de implementar controles sobre los procesos productivos y requiere de seguimiento sobre el desarrollo de las 14 actividades del trabajador, pasando de producciones artesanales a producciones manufactureras de mayor envergadura en cuanto a personal y materia prima. A finales del siglo XIX aparece Frederick Taylor abordando desde la ciencia el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos. A inicios del siglo XX Taylor aparece con su libro “Los principios de la Administración científica” buscando el planteamiento de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como principio la asignación de actividades de gran dificultad de acuerdo con sus aptitudes. Otro autor contemporáneo a Taylor que amplió el concepto de administración bajo sus 14 principios fue Henry Fayol, con esto entrelazando la importancia de división del trabajo y el reconocimiento de la Jerarquía como eje fundamental para el control y mejora de los procesos productivos. El Siglo XX incorporó en la estructura organizacional grandes cambios y transformaciones que influyeron drásticamente en las empresas, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido,

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

“durante el siglo XX se puede distinguir tres eras Organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información”.(Chiavenato, 2011)

En la era de la industrialización clásica, período que sigue a la revolución industrial hasta mediados de los años cincuenta se observa claramente la industrialización de las empresas y el surgimiento de países industrializados o desarrollados. En este período las empresas adoptan una estructura organizacional burocrática caracterizada por su estructura piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional y jerarquización para la toma de decisiones, estableciendo normas y reglamentos internos con los que definen los lineamientos conductuales de los trabajadores, ambiente que por tanto no ofrecía mayores desafíos, debido a la relativa certeza del comportamiento económico y social de los países.

A inicios del siglo XX Taylor aparece con su libro “Los principios de la Administración científica” buscando el planteamiento de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como principio la asignación de actividades de gran dificultad de acuerdo con sus aptitudes.

Cuarta Razón, Pocas Oportunidades de Crecimiento y Promoción

Según el autor Leigh Branham; Son tantos y tan grandes los cambios que se han producido en el mundo actual de los negocios y en su funcionamiento, que su impacto sobre las carreras profesionales de los individuos que trabajan en las empresas debe ser reconocido. Las oleadas de reducción de plantilla han afectado al contrato de lealtad y aumentado los niveles de estrés e inseguridad laboral. La atención continua hacia los resultados finales a corto plazo, especialmente entre las grandes compañías, ejerce una enorme presión sobre los ejecutivos para conseguir reducir costes y obligar a los empleados a producir más con menos. La mejora en

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

productividad se obtiene así al precio de reducir la satisfacción del empleado con su trabajo, congelar su promoción e impedir la creación de empleo. El efecto acumulativo de todos estos cambios ha sido la creación de un nuevo contrato entre el empleador y el empleado que favorece las expectativas laborales a corto plazo, la promoción en forma de reconocimiento, crecimiento y satisfacción personal y una mayor autonomía del empleado. Este nuevo tipo de contrato no es aún una realidad en muchas organizaciones, especialmente en aquellas que valoran el control por encima de la autonomía de sus empleados. En contraste, la mayoría de los empleadores más atractivos apuesta por que sus empleados tomen la iniciativa en el desarrollo de sus carreras profesionales, permanezcan en la empresa y se sientan comprometidos con su trabajo. Para ello, les proporcionan la formación y herramientas necesaria. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave* Autor: Leigh Branham, enero 2005.

El Banco W como Organización tiene diseñado un plan de ascenso para los empleados que se capacitan cuentan con la experiencia que el cargo superior requiere, pero existen falencias a la hora de realizar el ascenso directo ya que los jefes inmediatos son los encargados de permitir y aprobar el ascenso del empleado, en caso que cumpla con todos los requisitos experiencia, conocimiento y perfil profesional se ve limitado a no poder ascender ya que no puede postularse. Limita las postulaciones o ascensos en otras zonas del país, o regiones, ya que solo lo puede realizar si cuenta con el Visto bueno del jefe inmediato, jefe zonal y jefe regional. Dejando a un lado las capacidades que tiene la persona que se ha formado en la organización.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Quinta Razón, Sentirse Infravalorado o no Reconocido

No sentirse capacitado, apoyado, ni valorado por tus esfuerzos laborales generan desmotivación. Debido a que la oficina Neiva lleva más de cinco años con la misma estructura o división de zonas, se presenta desigualdad en distribución de zonas, analistas con las mismas condiciones salariales, pero en condiciones laborales diferentes, zonas con desplazamiento rural, otros solo manejan barrios de alto riesgo, por ser zonas o comunas peligrosas para el desplazamiento y el normal desempeño laboral. Esto genera que el personal con las zonas más distantes, generan más gastos económicos, más riesgo de que se desmotiven y presentan una deserción más alta, de manera individual afectando al cumplimiento de las metas comerciales de la oficina. El hecho de tener en el equipo de trabajo desigualdad en condiciones genera que las personas se desmotiven, y se sientan infravalorados.

“Todas las personas necesitan sentirse importantes y, sin embargo, muchas organizaciones lo que consiguen es que su personal se considere a sí mismo insignificante”(Leigh, 2005 p.6).

Frecuentemente los colaboradores se sienten olvidados y descuidados, realizan buen trabajo en espera de reconocimiento, pero no lo reciben, como si no existieran o su trabajo no fuera significativo. En la gran mayoría de los casos se les reconoce su esfuerzo de manera tardía,

Sexta Razón, el Estrés por Sobrecarga de Trabajo y el Desequilibrio Entre el Trabajo y la Vida Personal

Cuando existe un desequilibrio entre el tiempo en el que se labora, el trabajo que se lleva a casa, y el tiempo que se dedica a ejercer el trabajo, al hablar de los analistas de crédito, dependiendo el tipo de zona que manejan, si es cerca va tener tiempo para ejercer en el horario

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

estipulado para ejercer el cargo, mientras los que tienen desplazamientos lejanos presentan dificultades para cumplir con las funciones y terminan llevando trabajo a sus hogares.

La familia es la base fundamental de toda sociedad, cada familia es diferente pero su significado e importancia sigue siendo el mismo, en la familia inicia nuestra educación, se crean nuestros valores y hábitos, pero hoy en día el valor de la familia, de la unión y el compartir ha cambiado a raíz de las responsabilidades económicas y necesidades básicas que se deben suplir, por ello los individuos de cada familia deben salir a trabajar, cumplir horarios y jornadas que no les permite compartir con los demás integrantes de la familia, se ha llegado a un punto donde debes escoger ser padre o ser profesional, pues dedicas tiempo a tu familia o suministras el dinero para cubrir las necesidades, surgiendo un desequilibrio entre la familia y el trabajo.

El Banco genera equilibrio salarial, si la persona cumple va tener la recompensa de los ingresos, esta motivación con lleva a que la fuerza comercial este sometida a cumplir siempre porque es la razón por la que se contratan las personas, y los jefes desde los altos mandos tienen como función velar por el cumplimiento de metas comerciales, sin importar factores individuales, solo tienen en cuenta si la oficina cumple o No. Por tal razón, personas contratadas no han durado más de 3 meses, porque su estilo de vida y su prioridad es tener tiempo en Familia. De igual manera dependiendo la formación profesional o perfil de cada persona, les permite decidir si quieren o No adquirir el ritmo de trabajo como un estilo de Vida. Desgaste profesional por sobrecarga de trabajo genera desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, familiar.

El Banco como Organización maneja programas de Integración familiar, de equipo y familia, más tiempo para ti y otros beneficios que permiten que las personas disfruten de tiempo, pero al momento de volverse realidad, como se trabaja bajo el cumplimiento de metas

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

comerciales, el tiempo se vuelve un factor que en oportunidades no permite disfrutar de lo que se dispone, y en la oficina Neiva siempre se requiere de la aprobación para acceder a este tiempo del jefe inmediato.

Según (Jimenes Figueroa & Emilio, 2008) "refiriéndose a que en el mundo las dimensiones trabajo y familia son las mayores fuentes de satisfacción vital y de felicidad, sin embargo, esto puede cambiar si el equilibrio se ve afectado en la pérdida de la armonía y estabilidad familiar"

Si un empleado presenta una afectación familiar, esto en ocasiones repercute al cumplimiento de las metas organizacionales, por esta razón el líder o jefe inmediato debe manejar una comunicación asertiva, motivacional, realizar apoyo y seguimiento para evaluar de qué forma se puede brindar apoyo para que el empleado solucione su situación. Un trabajador feliz, estable brinda buenos resultados y es comprometido.

Séptima Razón, la Pérdida de Confianza en el Liderazgo Superior

El liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos. En ese sentido, el liderazgo debe tener un propósito más elevado que el de ser tan sólo un cometido que se realiza en beneficio personal o para dar cumplimiento a unos objetivos.

Los líderes pueden contar con éxito a corto plazo si se centran exclusivamente en alcanzar unos objetivos marcados de antemano, pese a descuidar, sin embargo, factores de estabilidad y prosperidad organizacional tales como la moral o la buena predisposición de los empleados. En cambio, un liderazgo de nivel superior es aquel que se preocupa tanto del desarrollo del personal como del rendimiento de la organización, y consigue que la satisfacción de la plantilla sea mayor y los resultados más duraderos. Liderar es entendido aquí como un

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

proceso de obtención de resultados en el que se actúa con respeto, atención e imparcialidad hacia todos los implicados en el mismo.

Ninguna profesión puede sobrevivir si pierde la confianza de sus clientes y, hoy en día, el Ejército tiene mucho que hacer para restaurar su credibilidad como una institución auto reguladora.

Para que la relación jefe-empleado no sea afectada por la desconfianza, el comportamiento del jefe debe ser íntegro, mantener una comunicación honesta con sus empleados, el jefe debe preocuparse por el bienestar de su equipo de trabajo, generar seguridad, sinceridad. Reconocer a cada empleado por su trabajo la empatía es esencial en el liderazgo, ya que si no existe el respeto por lo que dice el jefe, no existirá entusiasmo en el desarrollo de las actividades.

El comportamiento del jefe influye directamente en los empleados. Un empleado que no se encuentra a gusto en su sitio de trabajo, será un empleado de poco rendimiento, estará propenso al agotamiento mental y físico, esto podría terminar con la relación laboral.

Trabajar en un banco microempresarial como el Banco W, es una gran responsabilidad, y más en el área comercial, los analistas de crédito y gerentes de oficina, se enfrentan todos los días, a los indicadores de gestión y metas comerciales, los cuales muestran las habilidades comerciales de cada uno de ellos. ¡Ninguno quiere estar de último!

Esta constante competencia por obtener resultados, generalmente termina en conflictos internos, estados depresivos, y desanimo de quienes no logran bonificar, ya que la diferencia de ingresos, entre quienes ocupan los primeros lugares, y quienes no bonifican es muy amplia. Adicionalmente esta la presión que se ejerce desde los altos mandos, y por los compañeros, quienes los culpan por el incumplimiento de los indicadores de la oficina.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Afectación

Se busca determinar si la oficina Neiva, se ha visto afectada por la deserción, en el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales.

¿Qué organización no quiere ser el mejor lugar para trabajar? La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros.(Chiavenato, 2009a)

De acuerdo a la información obtenida previamente a este estudio, y compartida por empleados y exempleados del banco W oficina Neiva; Para los años 2013 y 2014 la percepción de los colaboradores y el área administrativa coincidía en que la oficina Neiva afrontaba una de sus peores crisis lo que afecto directamente su imagen, repercutiendo gravemente en la percepción de los empleados a nivel nacional. Esta situación generó diversos cuestionamientos e inconformidades, principalmente a nivel gerencial, a tal punto de tener dificultad en el nombramiento del cargo de gerente. Evidenciando con esto la falta de sentido de pertenencia, tanto del líder como del equipo de trabajo, por ende, el cumplimiento de metas y objetivos de la organización quedaban en un segundo plano.

Con todas estas situaciones, pensamientos, actuaciones y factores de riesgo, la oficina quedaba expuesta, a la migración de su personal, por insatisfacción y frustración. En consecuencia, a esta situación, y teniendo en cuenta que existen otras oficinas, que el Banco viene desarrollando diferentes estrategias para mejorar el clima organizacional y presentado los mismos problemas, afectando directamente la imagen del banco a nivel nacional, laboral.

Teniendo en cuenta, lo expresado por Maldonado (2017) “los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos” (p.364), los resultados de los cambios

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

repentinos a los que está expuesta la empresa por la salida de personal, sin su debida planeación, generalmente requieren mayor esfuerzo y costos en los diferentes procesos, desde la publicación de las vacantes, capacitación y costos de vinculación del nuevo personal, hasta la reparación de la reputación de la organización por la salida de un colaborador insatisfecho, en muchas ocasiones el personal retrocede a las practicas antiguas de trabajo con el descrédito que ello trae para los procesos de cambios futuros, sumado a esto la empresa se enfrenta a efectos desfavorables en el clima organizacional, desmotivación y temor por la salida del personal, afectación a la cadena de liderazgo, y perdida de la confianza, lo que se ve reflejado en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Para el desarrollo del presente estudio, se toma como factor de riesgo, la deserción del personal, ya que este impacta de manera negativa en el cumplimiento de metas comerciales en la oficina Neiva, dicho problema se convierte en una grave amenaza cuando la deserción se da en empleados que poseen información sensible para la institución. (BANCO W, 2021)

Para Evitar perder el talento de los mejores empleados, el tiempo de capacitación, y la información sensible de la organización; se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones: expuestas por (ESAN, 2015)

“Fortalecer la cultura empresarial, fidelizar a los colaboradores, generar líneas de carrera, reconocer los logros de los colaboradores, construir un buen ambiente laboral, incentivar el liderazgo, crear nuevos retos, usar la retroalimentación generar una buena comunicación, Hacer que cada colaborador se sienta importante”

Fortalecer la Cultura Empresarial

Tener como herramienta de trabajo de manera constante la cultura organizacional, que se viva en el diario de cada labor, que los valores trasciendan a su vivencia, generando mayor

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

confianza en talentos jóvenes que vean en la organización; un sitio confiable para laborar y poder desempeñar su profesión.

Fidelizar a los colaboradores

Generar experiencias agradables en los empleados, que fortalezcan a la oficina, mejorar la reputación de la misma, crear confianza en el personal, permiten que trasciendan en su labor y desempeño, creando una visión a largo plazo del cargo.

Generar líneas de carrera

Aplicar la motivación de crecimiento profesional dentro de la oficina, permite generar confianza que se transmite al equipo, evitando que migren a entidades competencias en la localidad.

Reconocer los logros de los colaboradores

Fortalecer el reconocimiento mensual de los empleados, destacando el desempeño de los mejores y evidenciando oportunidades de mejora en los de menor desempeño, permitiendo generar confianza en los empleados, reconocer que son importantes para el resultado de la oficina.

Construir un buen ambiente laboral

Mantener un ambiente laboral que permita que los empleados puedan desarrollar su función con el mejor desempeño y lleven al cumplimiento grupal

Incentivar el liderazgo

Incentivar el liderazgo en los empleados, permite que se apropien de sus propios resultados y se responsabilicen de su desempeño, generando mayor compromiso por el resultado grupal o de oficina.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Crear nuevos retos

El factor motivacional en la oficina, permite crear valores en los colaboradores, sentido de pertenencia, desarrollar nuevos retos a nivel profesional en la organización.

Usar la retroalimentación

Aportar al crecimiento profesional de las personas, contribuye a que las personas desarrollen habilidades que mejoren su desempeño.

Generar una buena comunicación

Generar una comunicación clara, confiable, entre los jefes inmediatos y los empleados, mejoran el desempeño generando mayor compromiso.

Hacer que cada colaborador se sienta importante

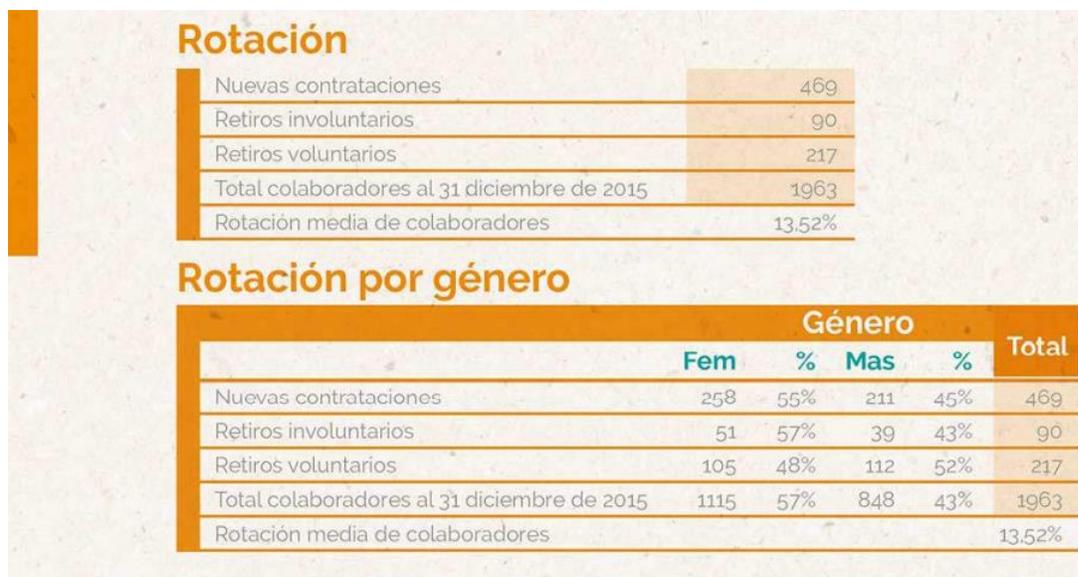
Resaltar la importancia de cada colaborador en el cumplimiento de la meta de la oficina, genera confianza y credibilidad del líder, ya que todos son importantes para poder llegar a un cumplimiento.

El banco W publica anualmente en su página web <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/informes-de-sostenibilidad/> el informe de sostenibilidad, en este informe el banco pone a disposición del lector toda la información sobre la empresa, el desarrollo del negocio y los diferentes impactos en la economía nacional, al igual que comparte información sobre su aporte a los indicadores de empleo, desarrollo económico, compromiso con el medio ambiente entre otros muchos temas. Para el presente estudio se comparte la información de los indicadores laborales por cada año de este estudio, con el objetivo de realizar un cuadro comparativo del indicador de deserción del banco versus la oficina Neiva.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 2

Tasa de Deserción de Personal Banco W Año 2015



Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2015

Para el presente informe los investigadores hacen referencia a la deserción de personal, de la misma manera como el banco w hace referencia a la Rotación,

Figura 3

Tasa de Deserción de Personal Banco W Año 2016

Rotación

En el año 2016 se presentaron 311 retiros, de los cuales 111 fueron involuntarios y 200 retiros voluntarios. Del total de personas retiradas durante el año, 158 fueron mujeres y 153 hombres. Obtuvimos un índice de rotación acumulada total banco anual de 13,39 % el cual fue menor que el año 2015 (13,52), indicando que fue un comportamiento positivo.

Nuevas contrataciones	360
Retiros involuntarios	111
Retiros voluntarios	200
Total colaboradores a cierre 2016	2.011
Rotación media de colaboradores	13,4 %

2,44 %

Nuevas contrataciones -
Retiros totales /
Total planta a cierre año

Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2016

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 4

Tasa de Deserción de Personal Banco W Año 2017

Rotación de personal

En 2017 tuvimos 364 ingresos de personal directo al Banco y se presentaron 308 retiros: 134 involuntarios y 174 voluntarios. Del total de personas retiradas durante el año, 170 fueron mujeres y 138 hombres.

Nuestra meta para el 2017 en rotación fue de 13 %; obtuvimos un índice de rotación anual total de 12,97 %, el cual fue menor que los dos años anteriores: 2015 (13,52 %) y 2016 (13,39 %), resultado positivo para la organización.

	2017	2016
Nuevas contrataciones directas Banco W S.A.	364	360
Retiros involuntarios	134	111
Retiros voluntarios	174	200
Total colaboradores al 31 diciembre	2.067	2.011
Rotación acumulada 12 meses	12,97 %	13,4 %

Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2017

Figura 5

Tasa de Deserción de Personal Banco W Año 2018

Para nosotros es muy importante mantener un indicador de rotación que refleje la estabilidad laboral, el compromiso y buen ambiente de trabajo. En este sentido, nuestra meta propuesta para la rotación acumulada es de 13 %, la cual hemos venido cumpliendo en los últimos años, con un resultado de 13,6 %.

Tuvimos 344 ingresos de personal directo al Banco y se presentaron 330 retiros: 155 involuntarios y 175 voluntarios. Del total de personas retiradas durante el año, 165 fueron mujeres y 165 hombres.

	2018	2017	2016
Nuevas contrataciones directas Banco W S.A.	344	364	360
Retiros involuntarios	155	134	111
Retiros voluntarios	175	174	200
Total colaboradores al 31 diciembre	2.081	2.067	2.011
Rotación acumulada 12 meses	13,69 %	12,97 %	13,4 %

Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2018

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 6

Tasa de Deserción de Personal Banco W Año 2019

Rotación de personal **» 12,98 % Anual**

Un indicador muy importante para nosotros es el de rotación de personal, porque refleja el compromiso, la estabilidad y el buen ambiente de trabajo. Pensando en esto, nos hemos propuesto una meta de rotación anual acumulada de 13 %, la cual hemos cumplido en los últimos años. Para el 2019 nuestro resultado fue de 12,98 % reflejando un comportamiento positivo para la organización.

Tuvimos **353 ingresos de personal directo del Banco** y se presentaron 316 retiros (149 involuntarios y 167 voluntarios).

El total de personas retiradas durante el año fueron: 174 mujeres y 142 hombres.

ROTACIÓN BANCO	DATO 2019
Nuevas contrataciones	353
Retiros involuntarios	149
Retiros voluntarios	167
Total colaboradores	2.118
Rotación media de colaboradores	1,75 %

Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2019

Figura 7

Tasa de deserción de personal banco W año 2020

Pensando en la estabilidad de nuestros colaboradores, nos proponemos una meta de rotación acumulada de 13 %, la cual hemos venido cumpliendo en los últimos años. Para el 2020 nuestro resultado fue del 7,83 %, lo que indica un comportamiento positivo: demuestra que

brindamos buenas condiciones laborales y estabilidad en el empleo, a pesar de las situaciones complejas que se presentaron en el año.

Tuvimos el ingreso de 296 colaboradores directos y se presentaron 189 retiros (110 involuntarios y 79 voluntarios). Del total de personas retiradas durante el año, 98 fueron mujeres y 91 hombres.

Rotación Banco	Datos 2020
Nuevas contrataciones directo banco	296
Retiros involuntarios directo banco	110
Retiros voluntarios directo banco	79
Total colaboradores	2.225
Rotación media	ANUAL 7,83 %

Nota. Tomado del Informe de sostenibilidad banco W año 2020

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 9

Tasa de Deserción Oficina Neiva / Tasa de Deserción Banco W a Nivel General

TABLA DE DESERCIÓN DE PERSONAL AREA COMERCIAL													
		PERIODO		2015		AL		2020					
OFICINA ELEGIDA / BANCO W													
AÑO	2015		2016		2017		2018		2019		2020		
Detalle oficina	No DE EMPLEADOS	DESERCIÓN											
	10	4	10	4	10	2	10	4	10	4	10	1	
Promedio Oficina	40,00%		40,00%		20,00%		40,00%		40,00%		10,00%		
Promedio Banco W	13,52%		13,40%		12,97%		13,69%		12,98%		7,83%		

Fuente: Banco W Oficina Neiva

Nota. En la figura se presenta un detallado informe sobre los indicadores laborales y el indicador de deserción de la oficina Neiva con respecto al indicador de deserción para el banco W a nivel nacional en el periodo comprendido entre 2015 al 2020.

Indicadores Oficina Neiva

Para el periodo comprendido entre 2015 y 2020, cuatro de 6 años presentaron una tasa de deserción del 40%

Los años 2017 y 2020 presentaron la menor tasa de deserción en el periodo en estudio siendo el año 2020 el de menor impacto en la deserción

Indicadores Banco W

Para el periodo comprendido entre 2015 y 2020, cuatro de 3 años presentaron una tasa de deserción superior al 13%

Los años 2017 y 2020 presentaron la menor tasa de deserción en el periodo en estudio siendo el año 2020 el de menor impacto en la deserción.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Comparativo

Se puede determinar que para el periodo en estudio la tasa acumulada de la oficina Neiva, es de 31.66%, mientras que la tasa acumulada para el banco W en general es de 12.39% en el mismo periodo, lo que indica que la deserción en la oficina Neiva es 2.5 veces más alta que la tasa de deserción a nivel nacional en el banco W

También se confirma que en ambos casos el año 2020 fue el que presento menor rotación en el periodo de estudio, así mismo se puede concluir que la diferencia en la tasa de deserción de la oficina con respecto al banco en general, es constante, estando siempre más elevada.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Hipótesis

Lograr la identificación de las afectaciones causadas por la deserción del personal en la oficina Neiva, permitirá desarrollar programas de retención del talento humano, obteniendo excelentes resultados en las metas comerciales.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Método

Este capítulo se destinó para determinar, la metodología usada para la elaboración de la investigación, las técnicas y herramientas que se usaron para la recolección de la información.

Dentro del estudio se determinó la tasa de deserción de la oficina con respecto a la tasa de deserción del banco a nivel nacional, identificando las causas que pueden afectar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales y personales, se utilizó el método cualitativo para el análisis de esta investigación, los instrumentos usados para la recolección de datos fueron: una encuesta tipo Likert aplicada a toda la muestra, entrevistas que se aplicaron solo a los mandos medios, de la misma manera se hizo un completo análisis documental apoyados en la página web del banco.

El estudio del caso tuvo como universo los empleados y exempleados del Banco W, la muestra fue conformada por los empleados y exempleados del banco W sede Neiva en el periodo comprendido entre los años 2016 a 2020 que ingresaron y salieron de la institución en el periodo de tiempo en estudio.

Para el estudio se aplicó una encuesta usando una escala de Likert, esta se dividió en tres secciones, las cuales están enmarcadas en los 3 tipos de causas que generan los mayores estresores y propician la salida de los empleados según nos expone (Chiavenato, 2009b) permitiendo identificar el grado de satisfacción de los encuestados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo personal (p 381), para finalmente hacer un paralelo entre el cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva con respecto a las metas comerciales a nivel nacional, para lograr determinar como la deserción del talento humano en la oficina Neiva afectó el cumplimiento de las metas comerciales, teniendo en cuenta que existió alguna conexión entre los periodos de mayor deserción y los periodos de mayor desviación en el

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

cumplimiento de las metas, al igual se evidencio que el no cumplimiento también se da en los años con menor deserción.

Tipo de Estudio

De los diferentes tipos de investigación, la presente es Explicativa, ya que están dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Sampieri Hernandez et al., 2010)

Tipo de Enfoque

Teniendo en cuenta la empresa objeto de la investigación, la investigación se desarrolló con un marcado enfoque cuantitativo ya que era necesario lograr tabular los datos estadísticos a través del periodo de tiempo en estudio, buscando que este permitiera desarrollar estrategias con enfoque cualitativo, basadas en valores y principios.

Tipo de Amplitud

Teniendo en cuenta que la investigación se desarrolla a un pequeño grupo de personas la investigación es de tipo micro sociológica

Población (Método)

Para la presente investigación se utiliza el método no probabilístico seleccionado por conveniencia, el cual permite crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso.

El universo

Está conformado por el total de los empleados y ex empleados del Banco W oficina Neiva entre los años 2015 y 2020.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

La Población

Está representada, por los empleados y ex empleados del Banco W oficina Neiva, en el mismo periodo de tiempo.

Muestra Censal

Esta será, una parte de la población, a quienes se les aplicaran las técnicas y herramientas de recolección de datos.

En la siguiente tabla se presentará la conformación de la muestra y la técnica o herramienta que se usará para la obtención de la información:

Tabla 2

Técnicas Para Recolección de Información

Banco W Oficina Neiva				
Cantidad	Cargo	área	Herramienta técnica	Fecha de aplicación
3	Gerentes de oficina	Comercial	Entrevista y encuesta	11/11/21
3				
2	Subgerente	Operativo	Entrevista y encuesta	11/11/21
2				
22	Analista de crédito	Comercial	Encuesta	11/11/21
32				

Nota. Total, productos para la investigación y tabulación 32, divididas así: 5 entrevistas y 27 encuestas, para un 93% de confiabilidad

La tabla No 2, muestra el consolidado de las encuestas y entrevistas que se aplicaran, detallando el No de productos por cargo, de la misma manera se establece la fecha de aplicación.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Fuentes de Investigación o Información

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, se usarán las fuentes primarias y secundarias, ya que se espera obtener un excelente resultado soportado en hechos y cifras confiables.

Técnicas de Recolección y Análisis de Información

Es muy importante no olvidar, que los instrumentos que se emplearan en la presente investigación, tienen un gran valor ya que estas deberán estar plenamente alineadas a los objetivos y la hipótesis.

Para la presente investigación se utilizaron:

Entrevistas

Encuestas

Investigación documental

Procedimiento

La investigación inicia con la observación y estudio de los datos estadísticos de la oficina Neiva, proporcionados por el personal de recursos humanos, con la debida autorización del área administrativa, el enfoque en este estudio está en conocer los datos de la manera más precisa posible sobre los procesos de contratación, políticas de contratación, información estadística acerca de las entradas y salidas de personal, incluyendo aquellos que aprobaron el proceso de selección y reclutamiento, pero no terminaron el proceso de capacitación. En este mismo punto se aplicaron una serie de entrevistas de acuerdo con la tabla 3, de selección de la muestra y herramienta de recolección de información. Este proceso se realizó con el fin, de obtener información de fuentes primarias, sobre los diferentes factores, circunstancias y motivos, que afectaron directamente a los empleados de la oficina,

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

que los llevó a tomar una posible decisión de salir de su trabajo, ya sea voluntaria o involuntariamente.

Actividades a Realizar Objetivo Específico 1

Desarrollar una tabla de valores donde se plasmen las metas comerciales del Banco W de acuerdo a su nivel de importancia.

Realizar estudio detallado de los resultados comerciales de la oficina en los últimos 5 años.

Establecer el cumplimiento de las metas comerciales en los últimos 5 años.

Indicadores

Definir los niveles de cumplimiento de las metas comerciales.

Identificar el nivel de cumplimiento por año.

Actividades a Realizar Objetivo Específico 2

Realizar investigación documental sobre las entradas y salidas del personal en los últimos 5 años, determinando las causales de su retiro.

Aplicar encuesta a empleados y ex empleados del área comercial para determinar su percepción con respecto a su experiencia laboral en el banco W.

Indicadores

Establecer un cuadro comparativo por año, entre el cumplimiento de las metas comerciales vs la deserción.

Identificar las principales causas que motivan a la deserción del talento humano en la oficina Neiva.

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Actividades a Realizar Objetivo Específico 3

Aplicar encuesta al personal comercial de la oficina Neiva para identificar la principal afectación por la deserción del talento humano.

Desarrollar una tabla de datos que permita evaluar la tasa de deserción de la oficina Neiva con respecto a la contratación en el periodo de tiempo establecido

Indicadores

Determinar la tasa de deserción de la oficina Neiva con respecto a la contratación en el periodo de tiempo establecido:

Tasa de deserción: No de deserciones / No promedio de empleados por 100

Establecer una tabla de valores que permita, identificar los periodos de mayor incumplimiento en las metas comerciales de la oficina Neiva.

Determinar cómo la deserción afecta el cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva en el periodo de estudio.

Tabla 3

Cronograma de Recolección de Información

Banco W Oficina Neiva					
Cantidad	Cargo	Área	Herramienta o técnica	Fecha de aplicación	Encargado
3	Gerentes de oficina	Comercial	Entrevista y encuesta	11-11-2021	Claudia
3	Subgerente	Operativo	Entrevista y encuesta	11-11-2021	Yenny
2	Analista de crédito	Comercial	Entrevista y encuesta	11-11-2021	Carolina Tatiana
22					
32					

Nota. En la tabla No 3 se presenta el cronograma de las actividades tendientes a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, muestra la asignación de responsabilidad de la aplicación y establece como fecha de aplicación el día 11 de noviembre de 2021.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Análisis de resultados

El análisis de los resultados buscó interpretar los hallazgos enmarcados en el problema de investigación, partiendo de los objetivos específicos, separando los elementos básicos de la información, examinándola con el propósito de responder a los cuestionamientos planteados dentro de la investigación (Figuroa, 2016)

Se buscó alcanzar los objetivos planteados en esta investigación aplicando como instrumento una encuesta diseñada en la escala de Likert, que consta de tres secciones, cada sección estuvo enfocada en identificar las posibles causas que afectan a los empleados y los llevan a tomar la decisión de salir de la empresa, así mismo se conocieron las causas que propiciaron las salidas involuntarias de los colaboradores.

Sección a: En qué medida se siente o se sintió satisfecho con respecto a su trabajo, en esta sección se busca identificar las causas de carácter General que influyen en el empleado estableciendo el grado de satisfacción del colaborador con respecto a su trabajo y las funciones que le fueron asignadas, esta sección consta de 11 ítems

Sección b, En qué medida se siente o se sintió satisfecho con respecto a la organización, esta sección busca determinar las causas de carácter interno, de acuerdo al grado de satisfacción con respecto a la organización desde su puesto de trabajo en la oficina Neiva, esta sección consta de 10 ítems

Sección c Independientemente de sus respuestas a las preguntas anteriores, cómo juzga Usted, en esta sección se pretende establecer las causas de carácter personal que afectan a los empleados y su estabilidad en la empresa, determinando el grado de satisfacción del colaborador con respecto al desarrollo de su trabajo de forma personal, esta sección consta de 13 ítems

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

El desarrollo de los tres escenarios permite realizar un minucioso estudio de las causas de la deserción del talento humano en las empresas. Causas de carácter general, Causas de carácter interno o empresarial, y Causas de carácter personal.

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 9

Coefficiente Alfa de Cronbach

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO																																				
	ITEMS																																			
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	SUMA	
E1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	151
E2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	3	4	137	
E3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	106		
E4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	120	
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	168	
E6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170	
E7	5	2	3	3	2	4	5	3	4	5	4	2	1	2	3	4	2	4	3	2	1	5	3	5	5	2	1	1	3	4	5	2	2	3	105	
E8	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	128	
E9	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2	135	
E10	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	134
E11	5	3	2	4	2	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	5	4	3	3	1	2	112	
E12	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	139	
E13	2	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	1	3	4	5	3	4	4	4	3	2	3	1	2	3	5	4	5	1	112	
E14	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	2	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	140	
E15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	163	
E16	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	1	117	
E17	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	2	1	2	1	3	3	4	1	2	67	
E18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	166	
E19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	49	
E20	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	126	
E21	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	149	
E22	3	1	1	1	1	4	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	3	4	4	4	4	4	2	2	82	
E23	5	4	4	3	3	4	5	2	3	3	4	5	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	103	
E24	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3	3	2	3	2	4	2	3	1	4	5	4	3	3	3	2	4	4	3	4	1	3	113	
E25	5	2	1	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	102	
E26	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	3	5	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	103	
E27	3	1	2	2	2	3	5	3	4	4	3	4	3	2	2	3	2	4	2	3	1	4	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	1	3	94	
VARIANZA	1,34	1,79	1,64	1,49	1,95	1,13	1,02	1,23	1,15	0,92	0,98	1,10	1,18	0,92	1,22	1,02	1,65	1,14	1,33	1,64	1,62	1,38	1,23	1,27	1,55	1,69	1,69	1,81	1,51	0,75	1,15	0,77	1,64	1,70		
SUMATORIA DE VARIANZAS	45,60																																			
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	3291																																			
K = No DE ITEMS	34																																			
VALOR ABSOLUTO	0,986144549																																			

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Grado de satisfacción	niveles
muy satisfecho	5
algo satisfecho	4
medianamente satisfecho	3
poco satisfecho	2
nada satisfecho	1

K	NUMERO DE ITEMS	34
	SUMATORI A DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS	45,60
	VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	3291

ALFA DE CROMBACH	1,0
	1,0

RANGO	CONFIABILIDAD
0,53 A MENOS	Confiabilidad nula
0,54 A 0,59	confiabilidad baja
0,60 A 0,65	Confiable
0,66 A 0,71	muy confiable
0,72 A 0,99	excelente confiabilidad
1	confiabilidad perfecta

1ER TERMINO K / K-1	1,03030303
----------------------------	-------------------

2DO TERMINO	0,013855451
--------------------	--------------------

$$\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}$$

VALOR ABSOLUTO	0,986144549
-----------------------	--------------------

Fuente (Helingeniero - YouTube, n.d.)

SECCION A
En qué medida se siente o se sintió satisfecho con respecto a su trabajo
SECCION B
En qué medida se siente o se sintió satisfecho con respecto a la organización
SECCION C
Independientemente de sus respuestas a las preguntas anteriores, cómo juzga Ud

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario →
 k : Número de ítems del instrumento →
 $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems. →
 S_T^2 : Varianza total del instrumento. →

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Nota. El coeficiente Alfa de Cronbach se aplicó, a los resultados obtenidos de las 27 encuestas aplicadas a la muestra para establecer el grado de consistencia y confiabilidad del instrumento.

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach (15). Es un índice usado para medir la confiabilidad de un instrumento donde se estudia una escala de medida evaluando la consistencia interna de la escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionado (Oviedo & Campo-Arias, 2005)

Una vez analizados los componentes de la tabla de valores y de la fórmula enunciada, se logra evidenciar que el alfa de Cronbach para el instrumento, es de 1, lo que demuestra que el instrumento tiene una confiabilidad Perfecta.

se aplicaron 27 encuestas de una de una muestra de 30 empleados de la oficina Neiva del Banco W obteniendo los siguientes resultados

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 10

Escala de Likert Para Instrumento Aplicado

GRADO DE SATISFACCION ESCALA DE LIKERT																																			
ENCUESTADOS	Sección a										Sección b										Sección c														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	max 170
E1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	151
E2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	3	4	137
E3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	106
E4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	120
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	168
E6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170
E7	5	2	3	3	2	4	5	3	4	5	4	2	1	2	3	4	2	4	3	2	1	5	3	5	5	2	1	1	3	4	5	2	2	3	105
E8	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	128
E9	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2	135
E10	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	134
E11	5	3	2	4	2	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	5	4	3	3	1	2	112
E12	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	139
E13	2	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	1	3	4	5	3	4	4	4	3	2	3	1	2	3	5	4	5	1	112
E14	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	2	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	140
E15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	163
E16	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	1	117
E17	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	5	1	2	1	2	1	3	3	4	1	2	67
E18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	166
E19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	49
E20	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	126
E21	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	149
E22	3	1	1	1	1	4	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	3	4	4	4	4	4	2	2	82
E23	5	4	4	3	3	4	5	2	3	3	4	5	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	103
E24	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3	3	2	3	2	4	2	3	1	4	5	4	3	3	3	2	4	4	3	4	1	3	113
E25	5	2	1	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	102
E26	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	3	5	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	103
E27	3	1	2	2	2	3	5	3	4	4	3	4	3	2	2	3	2	4	2	3	1	4	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	1	3	94
Total puntos	107	93	94	102	93	104	119	103	110	110	104	96	84	90	89	92	80	100	87	92	81	108	108	107	98	90	90	82	101	104	106	103	78	86	Max 135

Fuente (Helingeniero - YouTube, n.d.)

Nota. En color verde, aparecen las respuestas con mayor puntuación en cada sección y en naranja las preguntas con menor puntuación, en cada sección

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 11

Grado de Satisfacción por Sección

Grado de Satisfacción	Sección a												Sección b												Sección c												Totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
Muy Satisfecho	11	6	6	9	9	8	17	9	12	11	7	6	3	3	4	4	3	6	4	6	3	11	11	11	7	7	6	6	9	6	10	6	4	6	247		
Algo Satisfecho	9	10	10	9	5	11	7	8	8	9	12	8	6	9	8	8	8	11	7	8	7	10	9	8	10	5	7	3	8	13	8	12	4	5	280		
Medianamente Satisfecho	3	5	5	5	4	5	1	7	5	5	6	8	11	9	8	11	5	8	9	7	9	3	4	5	6	7	7	7	6	6	7	7	8	6	215		
Poco Satisfecho	3	2	3	2	7	2	1	2	1	2	1	5	5	6	6	3	7	0	5	3	3	1	2	2	1	6	4	8	2	2	1	2	7	8	115		
Nada Satisfecho	1	4	3	2	2	1	1	1	1	0	1	0	2	0	1	1	4	2	2	3	5	2	1	1	3	2	3	3	2	0	1	0	4	2	61		
Total Encuestados	27	918																																			

Fuente (*Helingeniero - YouTube, n.d.*)

Nota. En color verde aparecen el numero respuestas por pregunta que presenta mayor satisfacción y en rojo el número de respuestas por preguntas con menor grado de satisfacción.

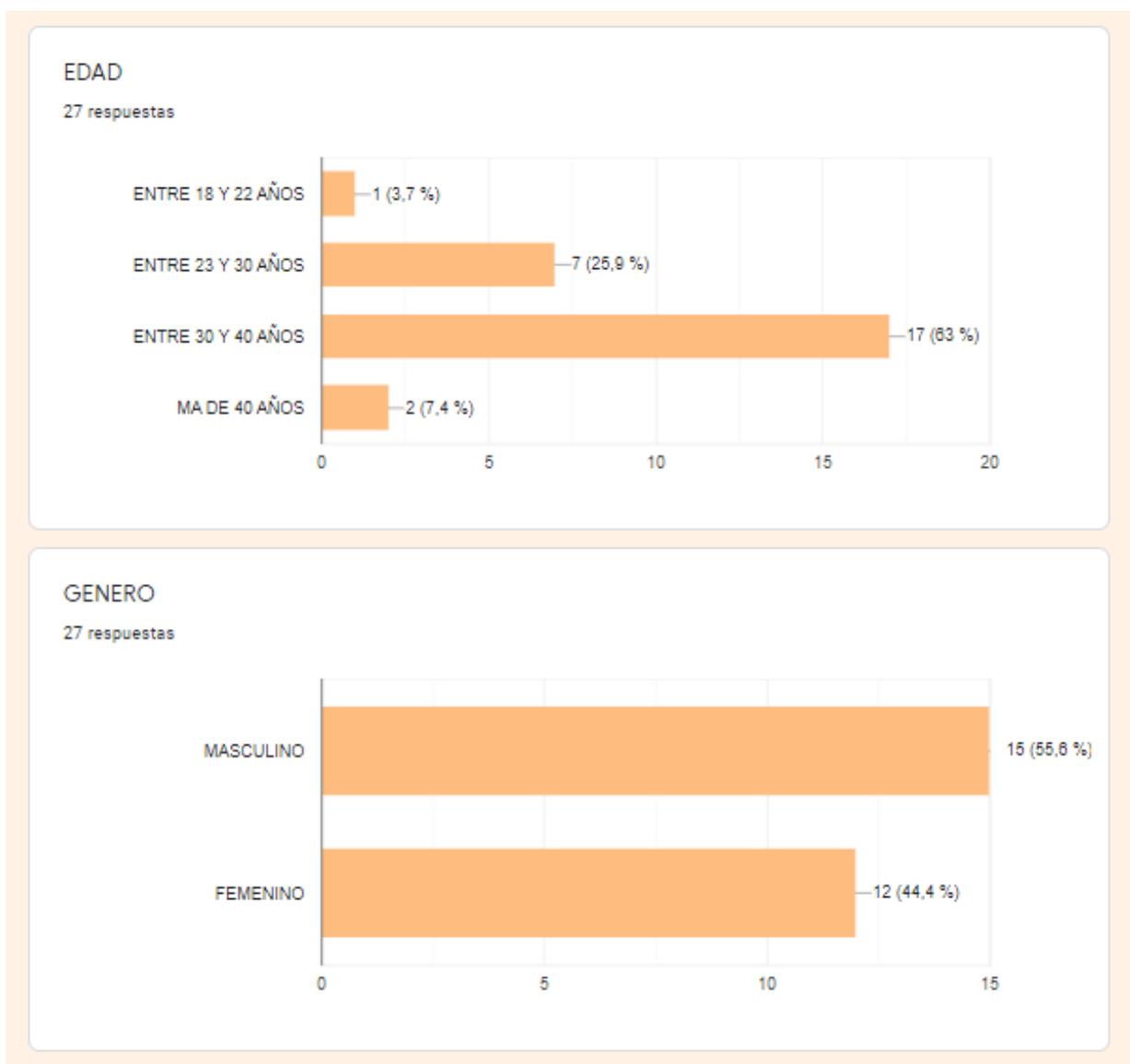
Esta grafica permitió identificar las preguntas de mayor relevancia en el instrumento, tanto para saber cuáles de ellas indicaron el mayor grado de satisfacción y cuales representaron riesgo por ser las de menor satisfacción, esto se definió para cada sección de preguntas.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Resultados de las encuestas

Figura 12

Caracterización



Nota. De 27 encuestados el 70.4% fueron mayores de 30 años, mientras que el 37% fueron jóvenes menores de 30 años, en cuanto al género el 55.6 % fueron de sexo Masculino, el 44.4 fueron de sexo femenino, lo que evidencia una participación igualitaria entre edades y género.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN



Nota. De 27 encuestados, El 100 % son contratados de manera indefinida; El 51.9% de los encuestados están retirados de la organización, mientras que el 48.1 están activos con la empresa, esto permite identificar que el grado de estabilidad en el trabajo es muy favorable.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Sección a

En Qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho Con Respecto a su Trabajo

En una escala de 1 a 5 siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho

Figura 13

Grado de Satisfacción Preguntas de la 1 a la 11

Grado de Satisfacción	Sección a											totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Muy Satisfecho	11	6	6	9	9	8	17	9	12	11	7	105
Algo Satisfecho	9	10	10	9	5	11	7	8	8	9	12	98
Medianamente Satisfecho	3	5	5	5	4	5	1	7	5	5	6	51
Poco Satisfecho	3	2	3	2	7	2	1	2	1	2	1	26
Nada Satisfecho	1	4	3	2	2	1	1	1	1	0	1	17
Total Encuestados	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	297

Nota. Las preguntas que presentan mayor satisfacción son, Pregunta 7. Las condiciones salariales y pregunta 11. Apoyo por parte del área administrativa.

Se puede determinar que el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a su trabajo encuentra su punto de mayor satisfacción en las condiciones salariales y el apoyo recibido por parte de área administrativa. Para esta sección se obtuvo 203 repuestas de 297 posibles con alto grado de satisfacción lo que equivale al 68.3% de satisfacción con respecto a su trabajo.

Las preguntas que presentan menor satisfacción son, Pregunta 2. En la relación con los jefes y pregunta 5. Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan Lo que representa 2 grandes oportunidades de mejora. De la misma manera permite identificar

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

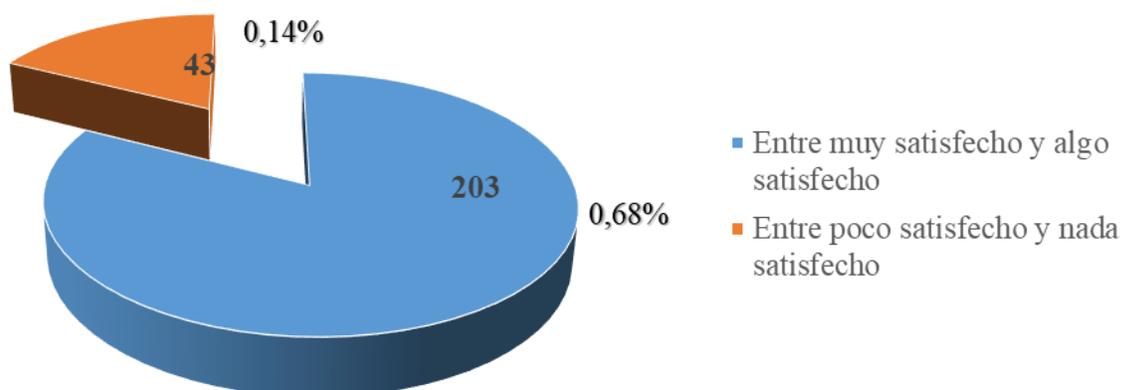
que las oportunidades de mejora, están enmarcadas dentro de las causas de deserción del talento humano según (Chiavenato, 2009a),(Gutiérrez, 2015)

Estos dos ítems suman 43 repuestas de 297 posibles lo que equivales al 14.4 % de insatisfacción con respecto al trabajo

Figura 14

Grafico Comparativo Sección a

En qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho con Respecto a su Trabajo



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Las siguientes graficas muestran los resultados de la encuesta aplicada, específicamente las preguntas 2 y 5, la cuales representan dos oportunidades de mejora, ya que permiten identificar dos cusas de carácter general, que inciden en la toma de la decisión de dejar el trabajo por parte de los colaboradores.

Figura 15

Pregunta 2 En Relación con mis Jefes

27 respuestas

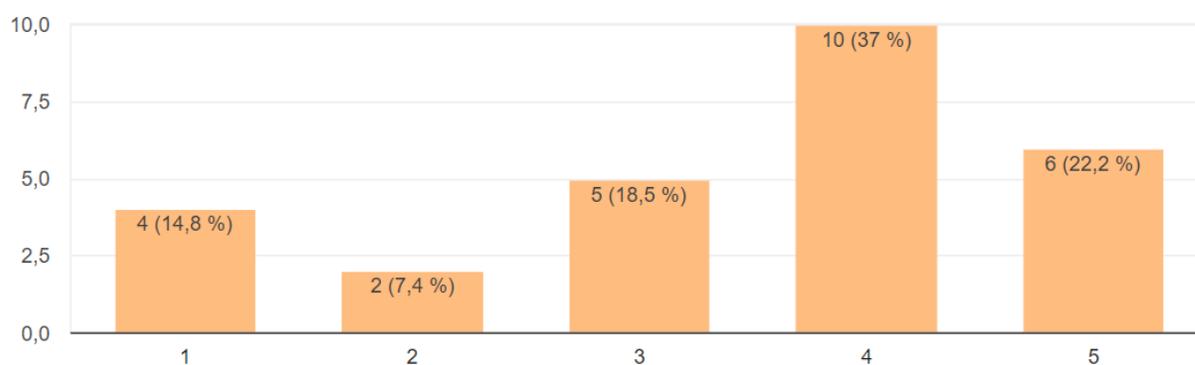
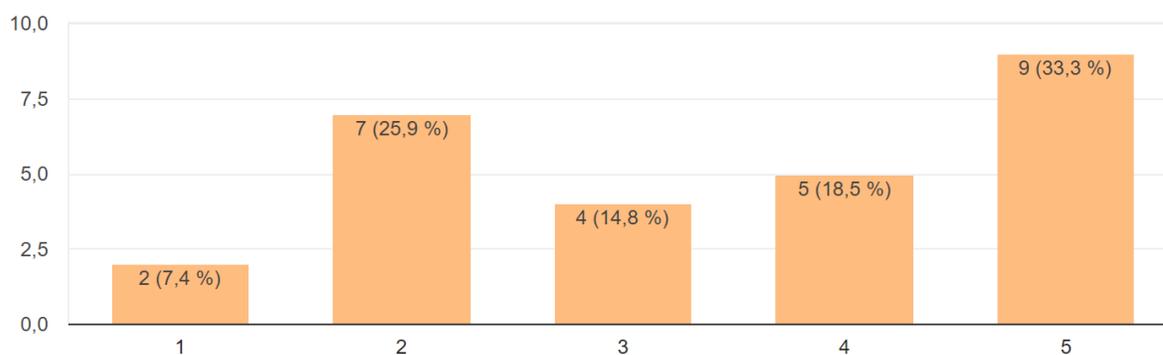


Figura 16

Pregunta 5 las Oportunidades que me Ofrece mi Trabajo de Hacer las Cosas que me Gustan

27 respuestas



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

A continuación, se presentan las gráficas que reflejaron mayor grado de satisfacción dentro de los resultados obtenidos en la encuesta estas preguntas son la Numero 7 y 11, las cuales exponen dos fortalezas de la empresa, las cuales se pueden seguir trabajando para mejorarlas y lograr consolidar como herramientas de retención del talento humano,

Figura 17

Pregunta 7 Las Condiciones Salariales

27 respuestas

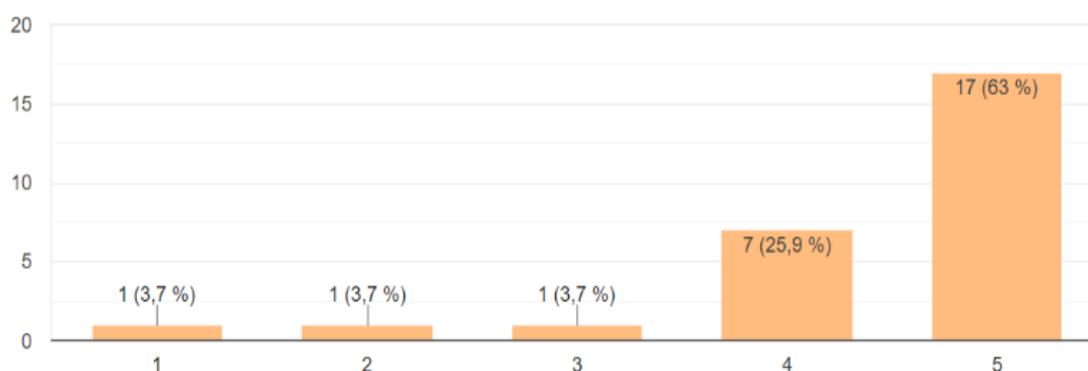
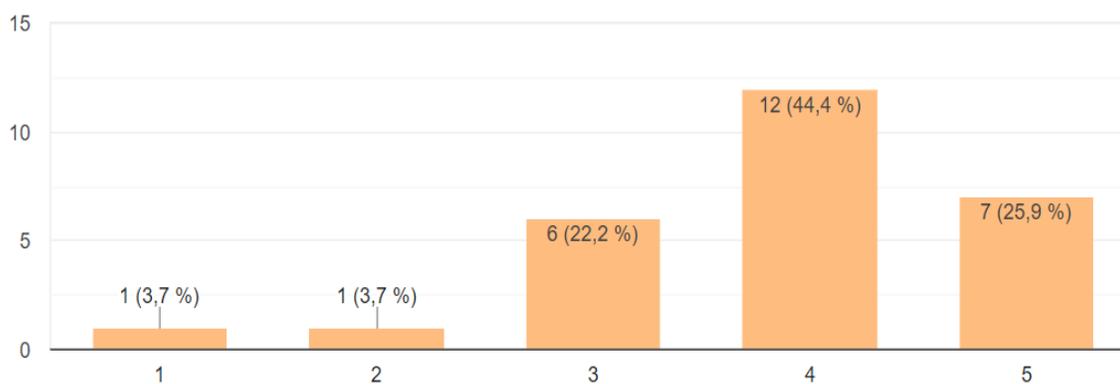


Figura 18

Pregunta 11 apoyo por la parte administrativa

27 respuestas



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Sección b

En qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho con Respecto a la Organización

En una escala de 1 a 5 siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho

Figura 19

Grado de Satisfacción Preguntas de la 12 a la 21

Grado de Satisfacción	Sección b										totales
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Muy Satisfecho	6	3	3	4	4	3	6	4	6	3	42
Algo Satisfecho	8	6	9	8	8	8	11	7	8	7	80
Medianamente Satisfecho	8	11	9	8	11	5	8	9	7	9	85
Poco Satisfecho	5	5	6	6	3	7	0	5	3	3	43
Nada Satisfecho	0	2	0	1	1	4	2	2	3	5	20
Total Encuestados	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	270

Nota. Las preguntas que presentan mayor satisfacción son, Pregunta 12. La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, Pregunta 18. La estabilidad en sus funciones, Pregunta 20. Las oportunidades de promoción que me ofrece la organización.

Se puede determinar que el grado de satisfacción más alto por parte de los colaboradores con respecto a la organización coincide en tres ítems, los que permiten identificar 3 grandes fortalezas para lograr una alta retención del talento humano.

Para esta sección se recibieron 122 respuestas de 270 posibles con alto grado de satisfacción lo que equivale al 45.1% de satisfacción con respecto a la organización.

Las preguntas que presentan menor satisfacción son, Pregunta 17. La forma de evaluación por parte de sus superiores, Pregunta 21. Su participación en las decisiones sobre los métodos de trabajo.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

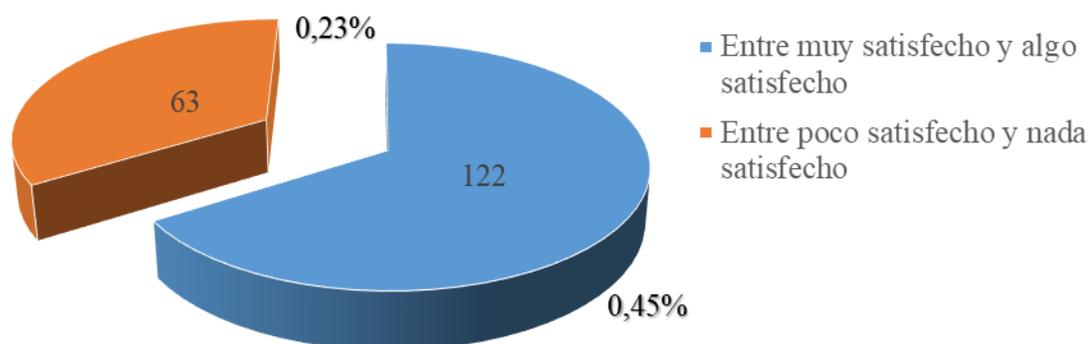
Estas 2 oportunidades de mejora proporcionan un escenario desfavorable frente a la percepción de los colaboradores con respecto a sus superiores, lo que indica fallas en las unidades de mando sin que sean necesariamente fallas de la organización según (Chiavenato, 2009a)“El éxito de la organización se mide con base en sus resultados y en la calidad de la vida laboral que fomenta”(pag.370)

Estos dos ítems suman 63 repuestas de 270 posibles lo que equivales al 23 % de insatisfacción con respecto a la organización

Figura 20

Grafico Comparativo Sección b

En qué Medida se Siente o se Sintió Satisfecho con Respecto a la Organización



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

En las siguientes graficas se plasma la información recolectada a través de la encuesta aplicada al personal del banco W oficina Neiva.

Graficas con menor grado de satisfacción Pregunta 17. La forma de evaluación por parte de sus superiores, Pregunta 21. Su participación en las decisiones sobre los métodos de trabajo

Figura 21

Pregunta 17 La forma de evaluación por parte de sus superiores

27 respuestas

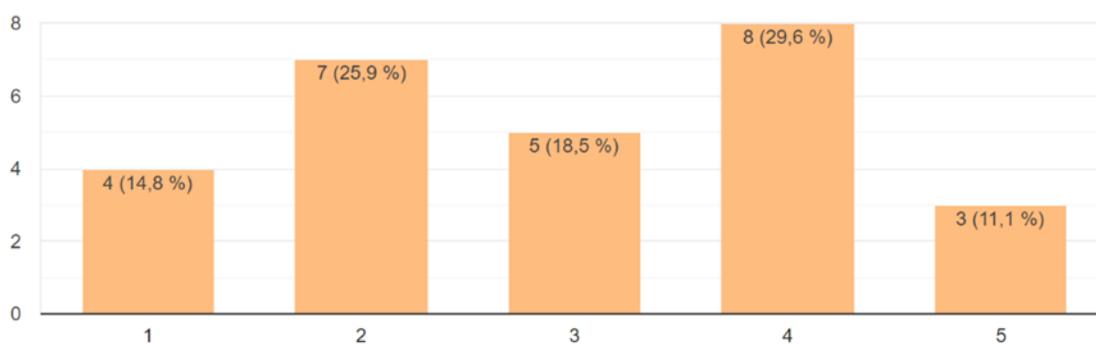
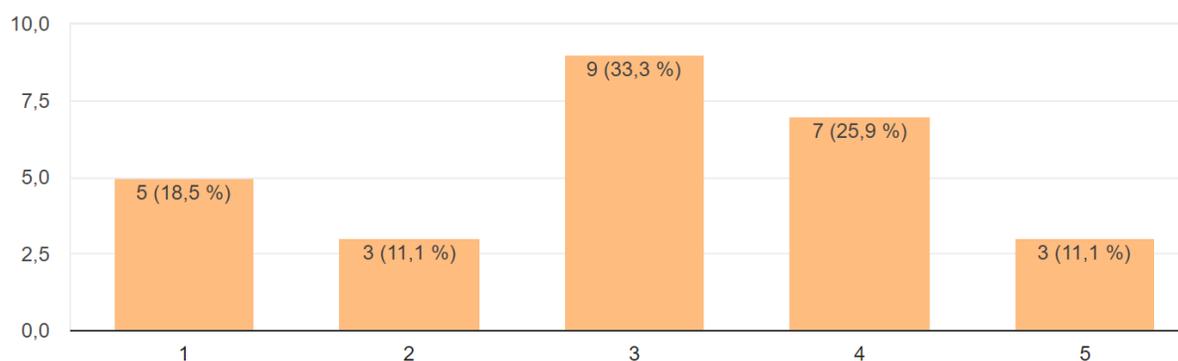


Figura 22

Pregunta 21 Su participación en las decisiones sobre los métodos de trabajo

27 respuestas



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

En las siguientes graficas se plasma la información recolectada a través de la encuesta aplicada al personal del banco W oficina Neiva.

Graficas con mayor grado de satisfacción Pregunta 12. La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, Pregunta 18. La estabilidad en sus funciones, Pregunta 20. Las oportunidades de promoción que me ofrece la organización.

Figura 23

Pregunta 12 La Disponibilidad de Recursos Tecnológicos en su Lugar de Trabajo

27 respuestas

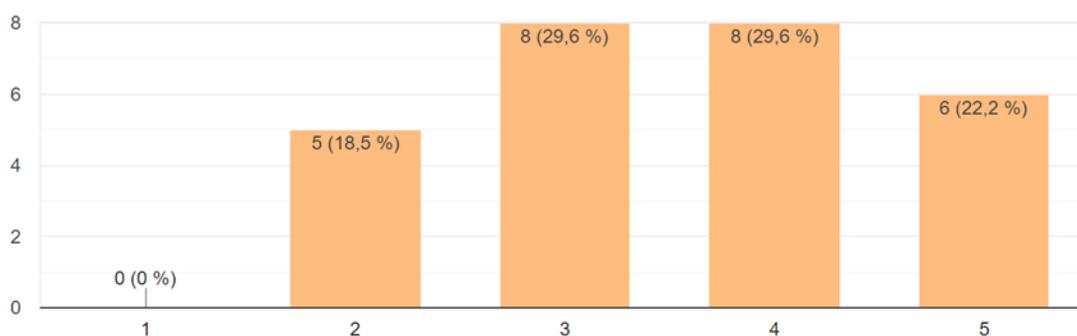
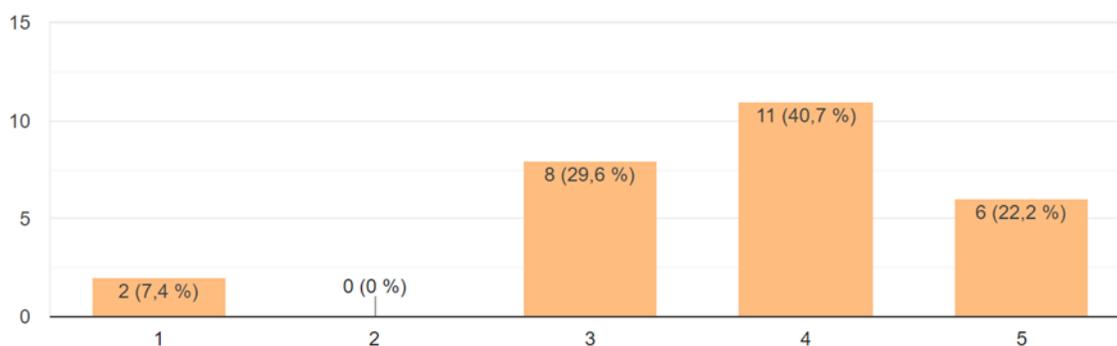


Figura 24

Pregunta 18 La Estabilidad en sus Funciones

27 respuestas

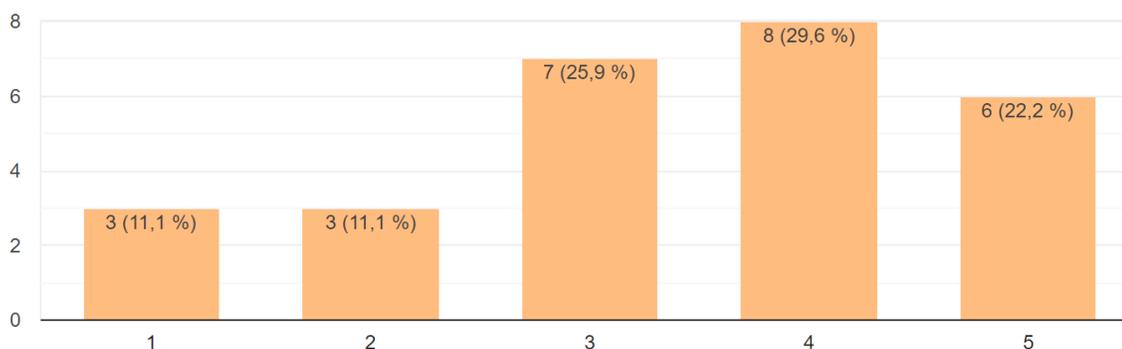


AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 25

Pregunta 20 Las Oportunidades de Promoción que me Ofrece la Organización

27 respuestas



Sección c

Independientemente de sus Respuestas a las Preguntas Anteriores, Cómo Juzga Usted

En una escala de 1 a 5 siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho

Figura 26

Grado de Satisfacción Preguntas de la 22 a la 34

Grado de Satisfacción	Sección c													totales
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
Muy Satisfecho	11	11	11	7	7	6	6	9	6	10	6	4	6	100
Algo Satisfecho	10	9	8	10	5	7	3	8	13	8	12	4	5	102
Medianamente Satisfecho	3	4	5	6	7	7	7	6	6	7	7	8	6	79
Poco Satisfecho	1	2	2	1	6	4	8	2	2	1	2	7	8	46
Nada Satisfecho	2	1	1	3	2	3	3	2	0	1	0	4	2	24
Total Encuestados	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	351

Nota. Las preguntas que presentan mayor satisfacción son, Pregunta 22. Mi grado de satisfacción general con mi trabajo, Pregunta 23. Mi grado de satisfacción general con la organización, Pregunta 24. Las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar mis estudios, Pregunta 30. Con respecto al cargo desempeñado

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Para esta sección se presenta un amplio panorama frente el grado de satisfacción sobre la percepción personal que cada encuestado tiene con respecto a su propio trabajo y a su entorno. Se evidencia que su satisfacción por pertenecer a esta institución es favorable.

Para esta sección se recibieron 202 respuestas de 351 posibles con alto grado de satisfacción lo que equivale al 57.5% de satisfacción con respecto a su grado de satisfacción personal con su trabajo.

Las preguntas que presentan menor satisfacción son, Pregunta 28. El equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal, Pregunta 33. Existe una escuela o centro de formación especializado de mí cargo, Pregunta 34. Fui informado de los riesgos que conllevan mis funciones.

Estos tres enunciados permiten visualizar las inconformidades más recurrentes que se presentan en el grupo de encuestados, estas se encuentran enmarcadas dentro de las posibles causas personales de la deserción del talento humano, lo que permite para el presente estudio consolidar información importante para fundamentar los resultados que se puedan obtener una vez se realice el paralelo de las causas de deserción frente a el cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva.

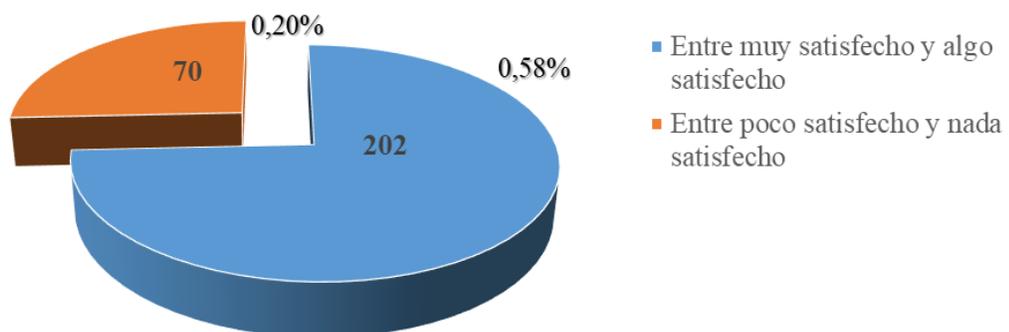
Estos ítems suman 70 repuestas de 351 posibles lo que equivale al 19.9% de insatisfacción de los encuestados con respecto a su percepción personal sobre su trabajo

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 27

Grafico Comparativo Sección c

En que Medida se Siente o se Sintió Satisfecho con Respecto a su Trabajo a Nivel Personal



AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Las siguientes son las gráficas que de acuerdo a las respuestas obtenidas en el instrumento de investigación nos permiten visualizar cuales fueron las respuestas más relevantes, en cuanto al menor grado de satisfacción, pregunta 28 el equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal, pregunta 33 existe una escuela o centro de formación especializado en mi cargo, pregunta 34 fui informado de los riesgos que conllevan mis funciones.

Figura 28

Pregunta 28 El Equilibrio Entre mi Trabajo y mi Vida Personal

27 respuestas

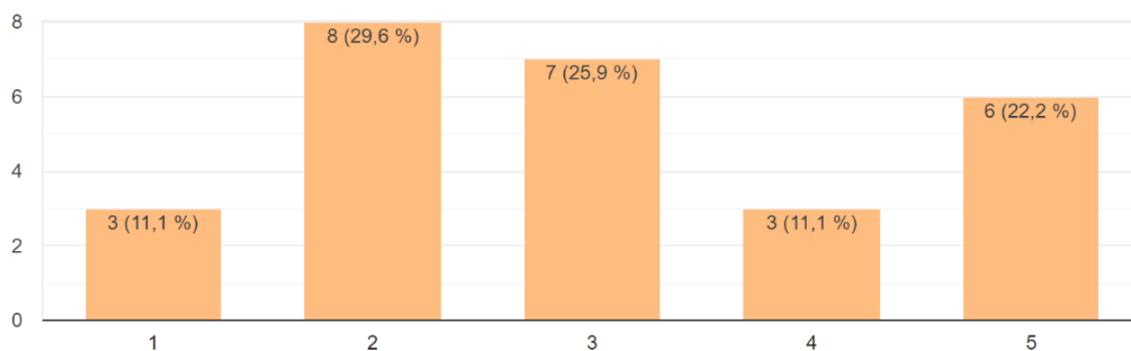
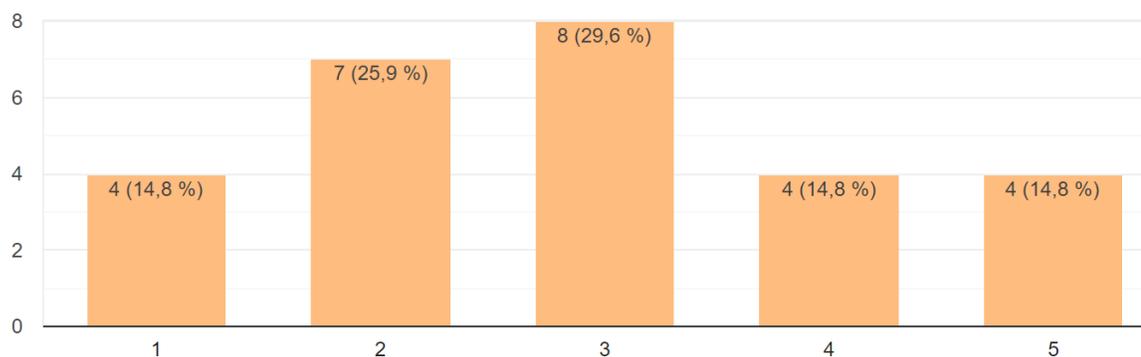


Figura 29

Pregunta 33 Existe Una Escuela o Centro de Formación Especializado en mi Cargo

27 respuestas

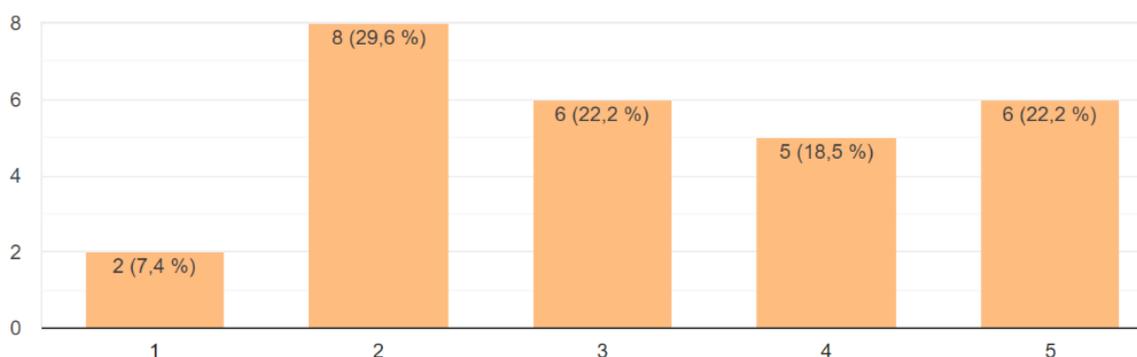


AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 30

Pregunta 34 Fui Informado de los Riesgos que Conllevan mis Funciones

27 respuestas

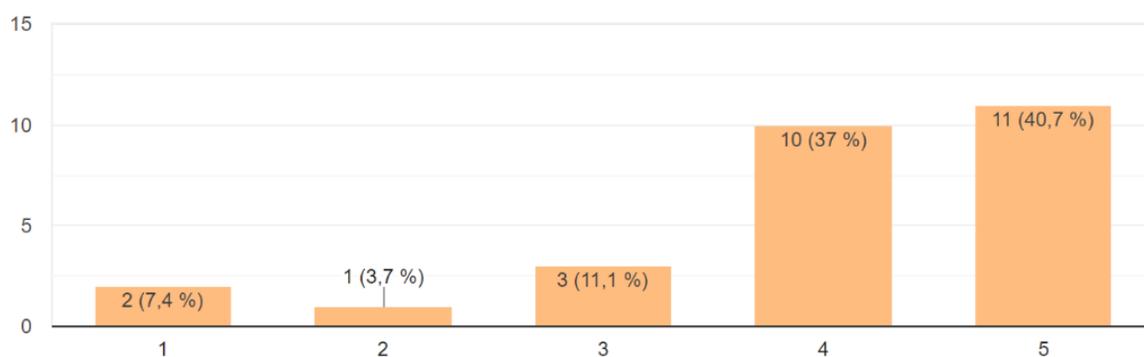


Las respuestas que se identifican como relevantes en el mayor grado de satisfacción se exponen seguidamente, pregunta 22 mi grado de satisfacción general con mi trabajo, pregunta 23 mi grado de satisfacción general con la organización, pregunta 24 las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar mis estudios, pregunta 30 mi grado de satisfacción con respecto al Cargo Desempeñado

Figura 31

Pregunta 22 Mi Grado de Satisfacción General con mi Trabajo

27 respuestas



AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 32

Pregunta 23 Mi Grado de Satisfacción General con la Organización

27 respuestas

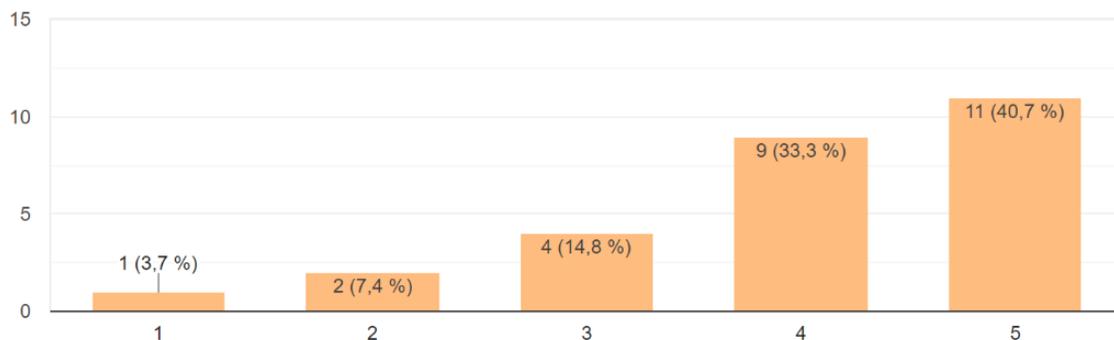


Figura 33

Pregunta 24 Las Oportunidades que me Ofrece la Empresa de Continuar mis Estudios

27 respuestas

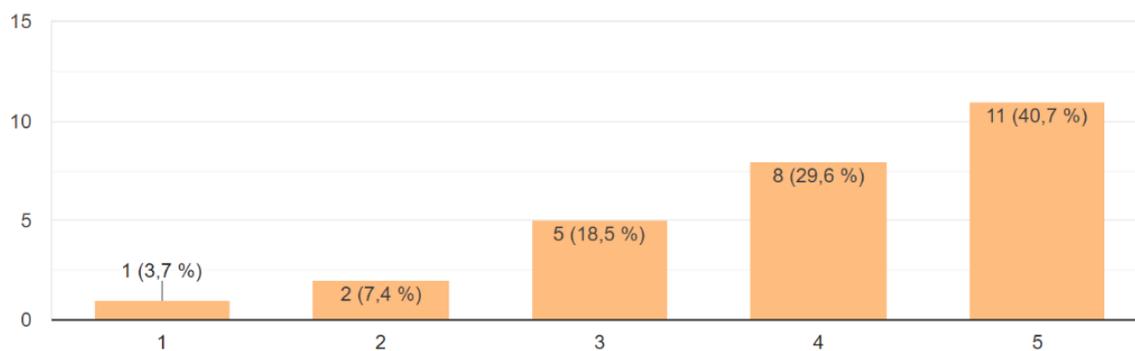
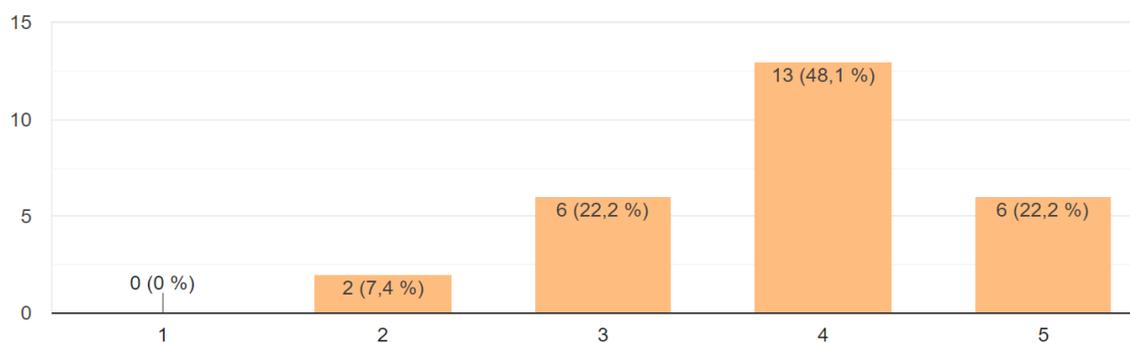


Figura 34

Pregunta 30 Con Respecto al Cargo Desempeñado

27 respuestas

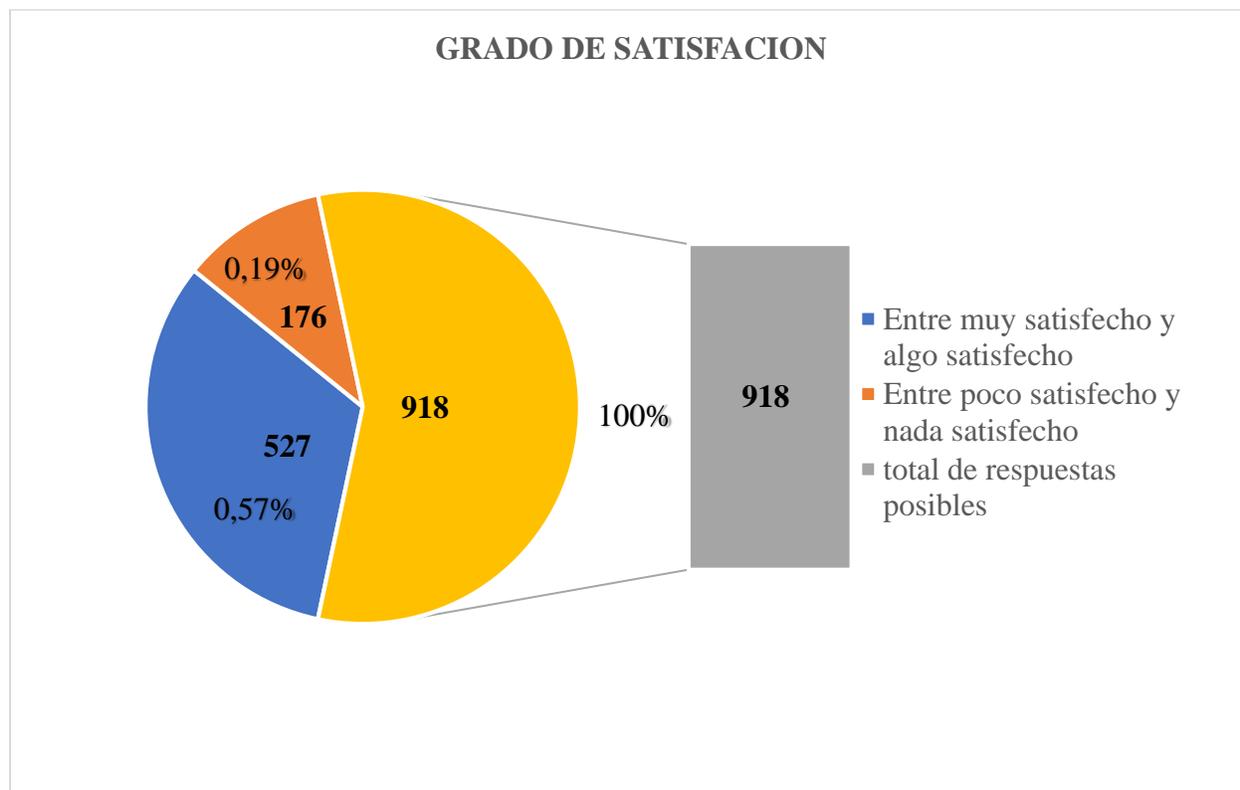


AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Gráfico grado de satisfacción general

Figura 35

Grado de satisfacción general de los empleados y exempleados del Banco W oficina Neiva en el periodo comprendido del 2015 al 2020



Nota. Una vez consolidada y tabulada la información se puede determinar que el grado de satisfacción de los encuestados con relación a su trabajo, la organización y su desarrollo personal es alto con un 57. % de respuestas entre satisfechos y muy satisfechos, Mientras que el 19 % de los encuestados se consideran poco o nada satisfechos.

En la búsqueda brindar la mayor cantidad información posible, se incluyen otras graficas importantes para tener en cuenta, estas han permitido desarrollar la pregunta de investigación, y lograr plasmar de manera acertada unas conclusiones y recomendaciones, las cuales se espera sean la base de futuras investigaciones.

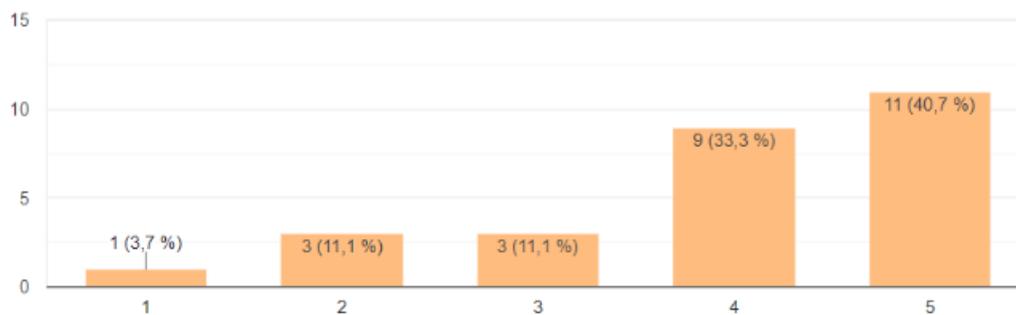
AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 36

Sección a, Preguntas 1, 3 y 6

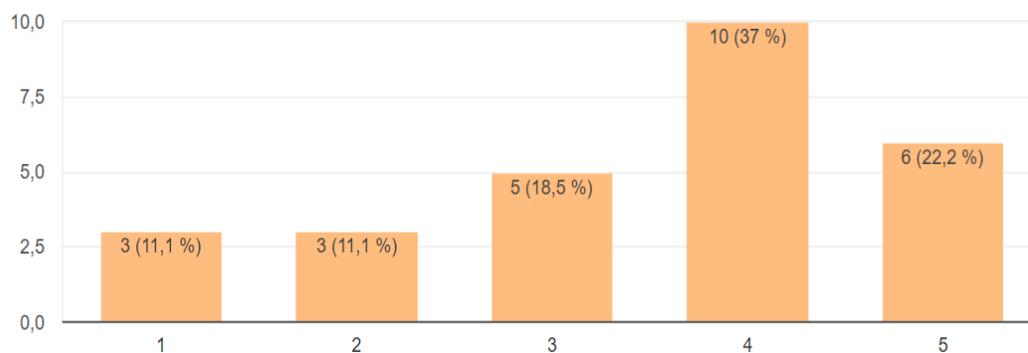
La satisfacción que me produce mi trabajo por si mismo (en particular).

27 respuestas



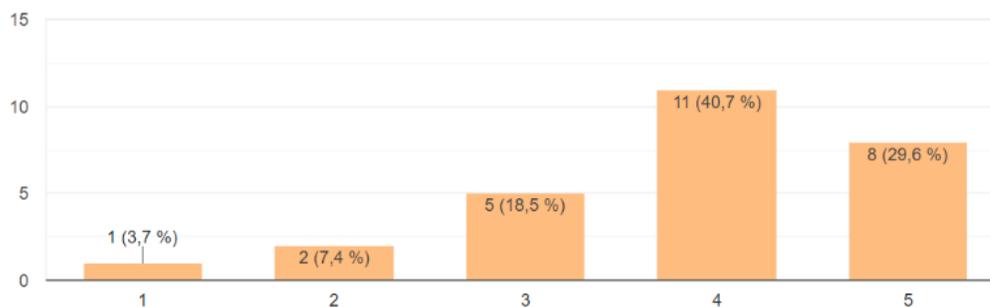
El apoyo que recibo de mis superiores

27 respuestas



Los objetivos, metas comerciales

27 respuestas



Nota. Se evidencia que los encuestados se sienten altamente satisfechos con el trabajo que desarrollan, los objetivos y las metas comerciales sin que estos represente alguna causa que pudiera influir en su decisión de abandonar sus trabajos.

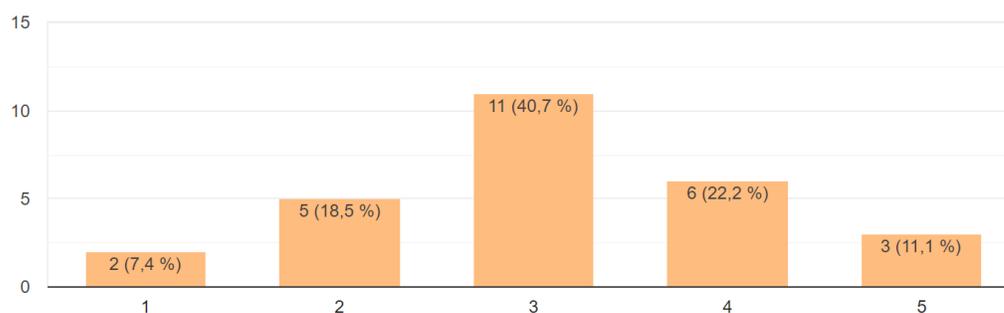
AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 37

Sección b, preguntas 13 y 15

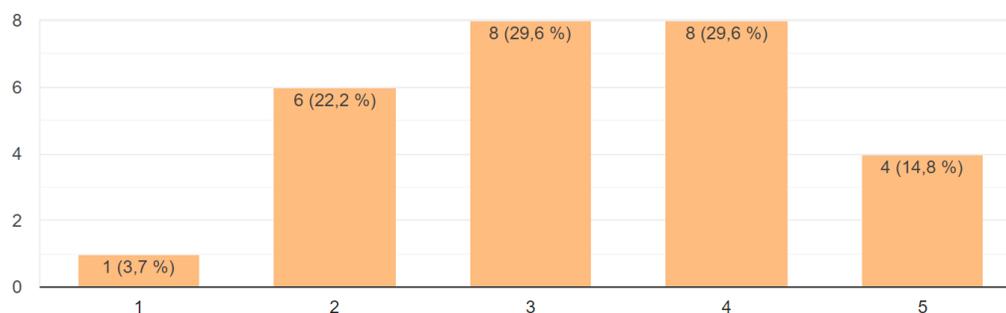
con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo

27 respuestas



La supervisión que ejercen sobre usted

27 respuestas



Nota. Para esta sección se puede agregar que los empleados y exempleados presentan un alto grado de resistencia e inconformidad, con respecto a poder desarrollar sus funciones con mayor libertad, lo que posiblemente influya de manera negativa en el momento de tomar la decisión de abandonar sus cargos, es de resaltar que esta apreciación es menor del 30%, pero no quiere decir que no sea importante tenerlo en cuenta, ya que la mejor forma de alcanzar las metas y objetivos comerciales en una empresa, según lo expresa es teniendo un personal altamente motivado y comprometido (Daft, 2010, p. 63)

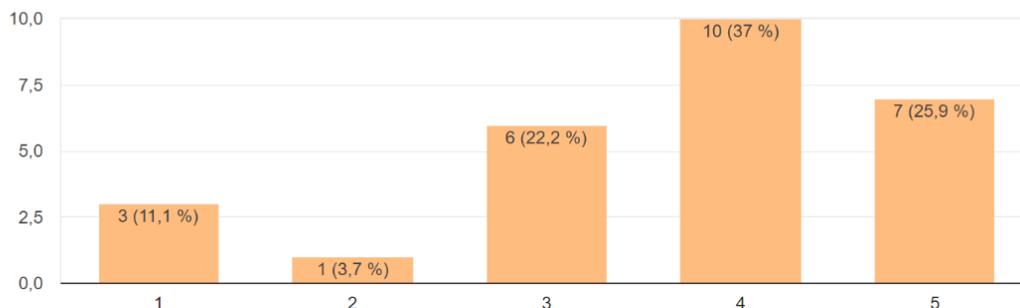
AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 38

Sección c, preguntas 25 y 26

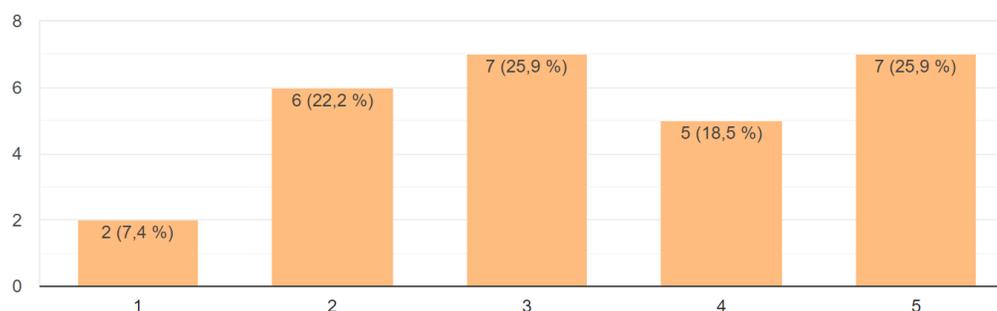
Cumplimiento de mis expectativas laborales

27 respuestas



La "igualdad" y "justicia" de trato que recibo

27 respuestas



Nota. en esta sección se busca determinar el grado de satisfacción de los empleados y exempleados con respecto a su percepción personal sobre trabajo y a su entorno emocional.

En las dos graficas anteriores se puede evidenciar que los encuestados se sienten satisfechos con respecto al cumplimiento de sus expectativas laborales, esto indica que el trabajo, sus funciones y la remuneración entre otros aspectos pueden considerarse como positivos en la organización, pero los aspectos personales y emocionales, representan una gran oportunidad de mejora.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre los ítems de mayor relevancia y el tipo de causas que influyen en la deserción del talento humano en el Banco W oficina Neiva

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Figura 39

Identificación de tipo de causas de la deserción que afectan la oficina Neiva

Identificación de Tipo de Causas de la Deserción del Talento Humano		
Ítems con mayor grado de satisfacción	Ítems con menor grado de satisfacción	Tipo de causa
Las condiciones salariales	En la relación con mis jefes	De carácter general,
Apoyo por parte del área administrativa	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan	
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	La forma de evaluación por parte de sus superiores	De carácter empresarial
La estabilidad en sus funciones	Su participación en las decisiones sobre los métodos de trabajo	
Las oportunidades de promoción que me ofrece la organización		
Mi grado de satisfacción general con mi trabajo	El equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal	De carácter personal.
. Mi grado de satisfacción general con la organización	Existe una escuela o centro de formación especializado de mí cargo	
Las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar mis estudios.	Fui informado de los riesgos que conllevan mis funciones	
Con respecto al cargo desempeñado		

Nota. para el anterior cuadro, se realizó el paralelo entre las preguntas que recibieron mayor número de respuestas tomándolas como las más relevantes para el desarrollo de la pregunta de investigación.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Una vez analizados los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal que labora o laboro en la oficina Neiva, se pasa a analizar los datos obtenidos sobre el Cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva, dentro del periodo 2015 al 2020, de tal manera que se logre establecer un cuadro comparativo entre los índices de deserción y los cumplimientos de las metas, buscando desarrollar cada objetivo propuesto para finalmente dar solución a la pregunta ¿Cómo afecta la deserción del personal, en el cumplimiento de las metas comerciales de la oficina Neiva, del Banco W?

Tabla 4

Metas comerciales

Metas Comerciales Establecidas							
Total carteras de la oficina Neiva por año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	9	8	7	7	7	7	
Numero de creditos al mes	23	2484	2208	1932	1932	1932	1932
Indicador de mora > a 30 días	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Indicador de mora < a 30 días	5%	5%	7%	7%	7%	7%	7%
Crecimiento de cartera por mes	10%	10%	8%	8%	5%	5%	5%
Posicion en el ranking	1	1	1	1	1	1	1

Nota. Fuente: Banco W Oficina Neiva

La tabla presenta la información sobre las metas comerciales establecidas a nivel nacional, frente a las metas esperadas para la oficina Neiva, se puede observar que las metas han disminuido en algunos de los ítems, esto se debe a circunstancias y factores internos de la oficina Neiva.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Tabla 5

Cumplimiento de metas oficina Neiva

Cumplimiento de las Metas Comerciales en la Oficina Neiva							
Total carteras de la oficina Neiva por año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	9	8	7	7	7	7	7
Numero de creditos al mes	23	1944	1960	1900	1860	1850	1260
Indicador de mora > a 30 dias	3%	6,0%	4,5%	4,8%	3,2%	3,8%	4,3%
Indicador de mora < a 30 dias	5%	12,0%	9,5%	8,2%	6,2%	7,0%	8,5%
Crecimiento de cartera por mes	10%	-10,0%	-5,0%	4,0%	15,0%	-2,0%	-6,0%
Posicion en el ranking	1	65 / 140	63 / 143	15 / 143	6 / 143	56 / 146	35 / 155

Nota. Fuente: Banco W Oficina Neiva

En la tabla se consolidan los resultados obtenidos dentro del periodo en estudio, los indicadores reflejan una compleja situación, con un panorama desalentador Para la oficina, al igual la posición en el Ranking nacional, está sujeta a el cumplimiento de las demás oficinas del banco W, las cuales también trabajan bajo el mismo esquema y con las mismas metas, esto puede generar un sin número de escenarios para cada oficina, es así que si a una oficina le va bien en determinado ítems, o llegan a tener un rendimiento más favorable en determinado año, esto no le garantiza una posición alta en el Ranking, pues es posible que hallan otras oficinas más sobresalientes y se aseguren una posición entre las 10 mejores.

Una vez analizadas las tablas se puede concluir que de los 6 años a los que hace referencia este estudio, la oficina Neiva logro estar 1 vez en el Ranking de las 10 mejores oficinas a nivel nacional, el resto del tiempo se mantuvo en un escalafón promedio de 43 a nivel nacional.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

A continuación, se realiza el comparativo entre deserción y cumplimiento de metas comerciales en el periodo de 2015 a 2020, con el fin de lograr establecer si la deserción del talento humano coincide con los indicadores de cumplimiento de la oficina Neiva.

Tabla 6

Comparativo de cumplimiento versus tasa de deserción

CUMPLIMIENTO DE LAS METAS COMERCIALES							
Total carteras de la oficina Neiva por año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	9	8	7	7	7	7	
Numero de creditos al mes	23	1944	1960	1900	1860	1850	1260
Indicador de mora > a 30 dias	3%	6,0%	4,5%	4,8%	7,3%	3,2%	4,3%
Indicador de mora < a 30 dias	5%	12,0%	9,5%	8,2%	6,2%	7,0%	8,5%
Crecimiento de cartera por mes	10%	-6,0%	-2,0%	4,0%	-3,5%	-2,0%	-6,0%
Posicion en el ranking	1	65 / 140	63 / 143	15 / 143	58 / 143	6 / 146	35 / 155
Indice de desercion nacional	13%	40,0%	40,0%	20,0%	40,0%	40,0%	10,0%

Nota. Fuente: Banco W Oficina Neiva

La tabla muestra en su primera columna las metas comerciales anuales esperadas, en la última fila se presenta un comparativo de la estimación de la tasa deserción acumulada para cada año en el Banco W frente a la tasa deserción obtenida en la oficina, para el periodo en estudio se evidencia que:

De 6 años, solo 1 año la oficina logro está dentro del Ranking de las 10 mejores a nivel nacional

De 6 años, ningún año se cumplió con el número de créditos

De 6 años, ningún año se cumplió con el indicador de mora > a 30 días

De 6 años, ningún año se cumplió con el indicador de mora < a 30 días

De 6 años, 1 año se cumplió con el crecimiento de cartera

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

De 6 años, solo en un año se presenta una menor tasa de deserción con respecto a la estimada

Indicadores diferenciales

El año 2017 presento una tendencia favorable, estando muy cerca al cumplimiento de los indicadores, el crecimiento de cartera fue positivo, la posición en el Ranking mejoro con respecto a los años anteriores, en este año se presentó una tasa de deserción baja, aunque no fue el esperado

El año 2019 muestra un gran avance con respecto al cumplimiento de los metas comerciales, los indicadores de mora, fueron muy cercanos a los esperados, el crecimiento de cartera está no alcanza la meta, la oficina logro entrar el Ranking de las 10 mejores oficinas a nivel nacional, independientemente de las mejoras logradas este año, la tasa de deserción fue alta, lo que nos indica que las metas comerciales se obtuvieron a pesar de la perdida de personal.

El año 2020 las metas comerciales nuevamente se alejaron del cumplimiento, se perdió cartera, se perdió la posición en el Ranking. Este año se presentó la tasa de deserción más baja dentro del periodo de estudio, nuevamente se evidencia que la tasa de deserción no influye de manera directa en el cumplimiento de las metas comerciales, aunque cabe aclarar que el 2020 fue un año atípico, ya que en este año se dieron diversas afectaciones a nivel nacional y mundial a la población en general, lo que pudo haber influido en la baja tasa de deserción.

Finalmente se puede evidenciar que para los años 2017 y 2020 se presenta una menor tasa de deserción dentro del periodo en estudio, de la misma manera la cercanía en el cumplimiento de las metas fue muy positiva, aunque no se logró posicionar a la oficina dentro del Ranking, fueron dos de los 3 mejores años.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Sin duda el mejor año para la oficina Neiva fue el 2019, ya que se logró entrar a las primeras 10 posiciones del ranking a nivel nacional, esto gracias a la cercanía al cumplimiento de los indicadores, aunque no fueron los esperados, estuvieron mucho más cerca que otras oficinas.

En cuanto a la tasa de deserción para este año, fue bastante alta, muy similar a la de años anteriores, y aunque se perdió gran parte del personal, los objetivos y las metas no se vieron afectadas.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Conclusiones

La deserción del talento humano para toda empresa representa un riesgo difícil de controlar, son muchos los factores que pueden incidir en la decisión de los colaboradores con respecto a dejar sus empleos. de acuerdo al presente estudio realizado al Banco W oficina Neiva se toma en cuenta los conceptos y opiniones de diferentes autores, que coinciden en afirmar, que la deserción puede representar grandes pérdidas para las empresas que no tengan la capacidad para reconocer los factores de riesgo implícitos en la pérdida del capital humano, de la misma manera se identifican las causas que conllevan a la toma de esta decisión, lo que ha permitido desarrollar un instrumento para acercarnos a la percepción frente a la satisfacción de los empleados y ex empleados de la oficina Neiva, frente a su trabajo, la empresa y su desarrollo personal, de la misma manera se logra realizar un paralelo entre el cumplimiento de las metas comerciales, con respecto a la tasa de deserción de la oficina en similares periodos de tiempo.

Aunque para el banco W, se estima una tasa de deserción acumulada igual o inferior al 13%, la oficina Neiva presenta una gran desviación con respecto a este indicador, y tal como se observa en la tabla, la alta tasa de deserción de la oficina coincide con los periodos de mayor dificultad para el cumplimiento de las metas, lo que podría llevarnos a concluir que el incumplimiento de las metas es directamente proporcional a la estabilidad laboral de sus colaboradores; esto sería totalmente concluyente si no se tuviera en cuenta el año 2019, ya que en este año la oficina logra posicionarse dentro del Ranking nacional de las 10 mejores oficinas, a pesar de que su tasa de deserción fue del 40%

En este orden de ideas se concluye que, para la oficina Neiva, la alta tasa de deserción del talento humano no afecta de manera directa al cumplimiento de las metas y objetivos comerciales, Evidencia de esto es que en el periodo de los años 2015 a 2020 solo un año se logra

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

estar dentro del Ranking nacional, y en este año la tasa de deserción fue alta, similar a otros años, de la misma manera que solo un año se alcanza una tasa de deserción inferior a la estimada a nivel nacional, y para este año los indicadores de cumplimiento estuvieron lejanos a los esperados.

Adicionalmente el análisis que se realiza a las respuestas obtenidas dentro del instrumento de investigación, refleja un alto nivel de satisfacción de los encuestados con respecto a la estabilidad y condiciones laborales, metas y objetivos de la organización; Así mismos los ítems relacionados con la satisfacción por la percepción personal sobre su desempeño son favorables, los pocos ítems que reflejan posibles causales de deserción, están relacionados a la cadena de mando, y los estilos de liderazgo, y aunque los porcentajes son bajos, no dejan de ser una señal de alerta, para tomar decisiones en pro del mejoramiento en estos factores.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Recomendaciones

Implementar estrategias de retención del talento humano, fortaleciendo las políticas institucionales para garantizar la continuidad del personal, a través de la identificación temprana de los factores de riesgos y causales de deserción.

Fortalecer los ítems de mayor insatisfacción presentados en la encuesta aplicada al personal, desarrollando actividades tendientes a la mejora continua.

Desarrollar programas de formación a los niveles gerenciales, en temas de manejo del talento humano, y resolución de conflictos, encaminados en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo

Crear espacios de acompañamiento especializado, en los diferentes temas identificados como causas de la deserción, de tal manera que se logre identificar de manera temprana las dificultades que presentan los colaboradores, con respecto a los diferentes escenarios a los que están expuestos.

Fortalecer los programas de formación previos a la asignación de cartera, esto permite que los aspirantes conozcan de manera anticipada los pro y contras que pudieran encontrar en el desarrollo de sus funciones

Desarrollar programas de tutorías continuas, disponibles para todos los colaboradores, permitiendo un crecimiento personal y profesional constante, de la misma manera permitirá la consolidación de los equipos de trabajo a través de la formación y el uso de las tecnologías

Realizar sondeos continuos a los empleados, con respecto a su nivel de satisfacción, mediante un instrumento que permita identificar los posibles riesgos de la pérdida del talento humano.

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Referencias

- Banco W. (2021a). *Empleos Banco W*. <https://www.empleo.com/co/sitio-empresarial/banco-w>
- Banco W. (2021b, May 5). *Acerca de nosotros*. <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>
- BANCO W. (2017). *Fundación WWB Colombia*. <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/inversionistas/fundacion-wwb-colombia/>
- BANCO W. (2021). *Informes de Sostenibilidad*. PAGINA WEB.
<https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/informes-de-sostenibilidad/>
- Banco WWB. (2017). *Cómo fueron nuestros inicios*. <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>
- Bandura, A. (2001). *GUIA PARA LA CONSTRUCCION DE ESCALAS DE AUTOEFICACIA*. 1–23. <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/effguideSpanish.html>
- Barona, Z. (2004). Microcredito Colombia. *Estudios Gerenciales*, 1(90), pp.79-102.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209004>
- Chiavenato, I. (2009a). *comportamiento organizacional* (G. H. Mc (Ed.); 2nd ed.).
https://www.academia.edu/35767045/Idalberto_Chiavenato_Comportamiento_Organizacional_2da_Edicion?auto=download&email_work_card=download-paper
- Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento organizacional* (McGRAW-HILL (Ed.); 2nd ed.).
- Chiavenato, I. (2009c). *Gestión del talento Humano* (Mc Graw Hill (Ed.); 3rd ed.).
- Chiavenato, I. (2009d). *Gestión del talento Humano*. In *Gestión del talento humano* (3rd ed.).
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (M. G. Hill (Ed.); novena).
https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

subrayado

Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (C. Learning (Ed.); Decima).

Daft, R. L. (2011a). *Teoría y diseño organizacional* (S. A. Cengage Learning Editores (Ed.); 10th ed.). <http://latinoamerica.cengage.com>

Daft, R. L. (2011b). *Teoría y diseño organizacional* (10th ed.).

ESAN. (2015). *10 tips para retener al mejor talento humano | Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-tips-para-retener-mejor-talento-humano/>

Figueroa, M. (2016). *Análisis e Interpretación de los Datos – SaberMetodología*.

<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/analisis-interpretacion-datos/>

Flores Ortiz, M. V., Vega López, A., & Martínez Pedroza, L. N. (2012). *Memorias III Congreso Internacional de Productividad , Competitividad y Capital Humano en las Organizaciones y el IV Coloquio Competitividad y Capital Humano : “ Un enfoque global en las organizaciones ”* (1st ed.).

Florez, Z. (2016, March 9). *Cuesta a empresas dos mil dólares fuga de empleados*. EL FINANCIERO. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/cuesta-a-empresas-mil-dolares-fuga-de-empleados-saratoga-pwc/>

Gutiérrez, isis. (2015). *La deserción laboral y sus repercusiones*. Blog Udlap.

<http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>

GUZMÁN GONZÁLEZ, I. D. C. (2021). *ANÁLISIS DE E STRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y RETEN CIÓN DEL TALENTO HUMANO, IMPLEMENTADO DESDE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE EN LOS PERIODOS 2017 Y 2018*. UNAN MANAGUA.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Helingeniero - YouTube. (n.d.). Retrieved December 4, 2021, from

<https://www.youtube.com/channel/UCPdmyzdRkIgU-wpxAGYIxlw/featured>

Jimenes Figueroa, A., & Emilio, M. D. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Revista UNIVERSUM, 1*, 116–133.

https://www.academia.edu/37060396/Jimenez_and_Moyano_2008_Fslaboralesequilibriotrabajoflia_pdf

Leigh, B. (2005). *7 Razones Ocultas por las que los Empleados se Van* (2nd ed.).

leadershipbeyonlimits.com

Maldonado, J. A. (2017). *COMPORTAMIENTO, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL*.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34*(4), 572–580.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad, 2*(1), 97–108.

<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gv/article/view/1141/1041>

Peiró, Jose M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. 2, 25.

<http://www.construccion.uniovi.es/ergonomia/congresos/2005/psicosociologia/estres.pdf>

Sampieri Hernandez, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del pilar. (2010).

METODOLOGÍA de la investigación.

Soto Ossa, L. G., Buitrago Navia, N., & Valencia Patiño, Y. J. (2020). *FACTORES QUE*

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

INCIDEN EN LA DESERCIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES EN LA EMPRESA

PORVENIR S.A. DE LA CIUDAD DE CALI. universidad Unicatólica.

Universia peru. (2012). Deserción laboral: ¿por qué ocurre? 2012, 1.

<https://www.universia.net/pe/actualidad/empleo/desercion-laboral-que-ocurre-922501.html>

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Anexos

Anexo A Encuesta evaluación general

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Especialización en Gerencia de Talento Humano

Tema de investigación:

Afectación en el Cumplimiento de las Metas Comerciales por la Deserción del Talento Humano en el Banco W Sede Neiva

La siguiente encuesta, tiene por objeto conocer su percepción, acerca de tres importantes variables con respecto a su experiencia como empleado del banco W.

a- Satisfacción laboral, **b-** Compromiso hacia la organización, **c-** Satisfacción personal con respecto a su trabajo.

b-

Información General		
Fecha D ___ M ___ A ____	Edad	Genero M ___ F ___
Tiempo en la empresa	Activo	Retirado
Cargo en la empresa	Área	Tipo de Contrato
Para esta sección en cada pregunta, marque con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia		

AFECCIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

a	En qué medida se siente o se sintió satisfecho con respecto a su trabajo	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Mediana mente satisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	La satisfacción que me produce mi trabajo por sí mismo (en particular).	1	2	3	4	5
2	En la relación con mis jefes	1	2	3	4	5
3	El apoyo que recibo de mis superiores	1	2	3	4	5
4	Oportunidad de desarrollar mis competencias y habilidades personales.	1	2	3	4	5
5	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan	1	2	3	4	5
6	Los objetivos, metas comerciales	1	2	3	4	5
7	Las condiciones salariales	1	2	3	4	5
8	El grado en que mi institución cumple los convenios, las disposiciones en el marco del derecho laboral	1	2	3	4	5
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
10	Los colegas de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
11	Apoyo por parte del área administrativa	1	2	3	4	5

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

b	En qué medida se siente se sintió satisfecho con respecto a la organización	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Mediana mente satisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
2	con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo	1	2	3	4	5
3	La forma en que usted es dirigido	1	2	3	4	5
4	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5
5	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
6	La forma de evaluación por parte de sus superiores	1	2	3	4	5
7	La estabilidad en sus funciones	1	2	3	4	5
8	El reconocimiento que recibe de los directivos y/o jefaturas en general por su esfuerzo y trabajo.	1	2	3	4	5
9	Las oportunidades de promoción que me ofrece la organización	1	2	3	4	5
10	Su participación en las decisiones sobre los métodos de trabajo	1	2	3	4	5

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

c	Independientemente de sus respuestas a las preguntas anteriores, cómo juzga Usted.	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Mediana mente satisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	Mi grado de satisfacción general con mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Mi grado de satisfacción general con la organización	1	2	3	4	5
3	Las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar mis estudios.	1	2	3	4	5
4	Cumplimiento de mis expectativas laborales.	1	2	3	4	5
5	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibo	1	2	3	4	5
6	La posibilidad de enmendar mis errores.	1	2	3	4	5
7	El equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal	1	2	3	4	5
8	Las funciones, tareas y responsabilidades de mi cargo	1	2	3	4	5
9	Con respecto al cargo desempeñado	1	2	3	4	5
10	El proceso de inducción fue acorde a los requerimientos del cargo	1	2	3	4	5
11	Mi evaluación en campo, permitió conocer mis destrezas y habilidades	1	2	3	4	5
12	Existe una escuela o centro de formación especializado de mí cargo	1	2	3	4	5
13	Fui informado de los riesgos que conllevan mis funciones	1	2	3	4	5

Nota. Fuente (Vega et al., 2010)

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Anexo B Modelo de Entrevista

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Especialización en Gerencia de Talento Humano

Tema de investigación:



Afectación en el Cumplimiento de las Metas Comerciales por la Deserción del Talento Humano
en el Banco W Sede Neiva

BANCO W

Oficina Neiva

ENTREVISTA

Entrevistadora: Leidy Tatiana Ramírez Fecha: ___ / ___ / ____

La realización de estas entrevistas tiene como objetivo recopilar información en relación al tema de Investigación; " Afectación en el Cumplimiento de las Metas Comerciales por la Deserción del Talento Humano en el Banco W Sede Neiva".

La información obtenida en este instrumento permitirá conocer los diferentes factores de riesgo asociados a la deserción del personal del Banco W Oficina Neiva y determinar su influencia en el Cumplimiento de las metas Entre los años 2015 al 2021

Agradezco su a apoyo en las respuestas a las siguientes preguntas.

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

1. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cuáles de los siguientes parámetros toma en cuenta El Banco W para reclutar personal?

- a. Edad
 - b. Experiencia
 - c. Profesión
 - d. Ubicación Geográfica
 - e. Afinidad al servicio
 - f. Otros:
-
-

2. De acuerdo a sus conocimientos, ¿Cuál de las opciones siguientes, cree que son las principales causas de deserción del talento humano? indique al menos una, en orden de relevancia, Siendo 1 la más relevante

- a. Un mal clima laboral
 - b. Inconformidad en la remuneración
 - c. Nueva oportunidad laboral
 - d. Falta de motivación
 - e. Discrepancia entre la persona y el puesto
 - f. Mal comportamiento
 - g. Otros:
-
-

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

3. ¿Cuál cree usted que es el mayor impacto que tiene la deserción del talento humano para la Oficina Neiva?

4. ¿Cuáles de estas políticas de fidelidad se aplicaron en la institución, durante el período en referencia para retener al talento humano?

- a. Políticas de crecimiento profesional dentro de la institución.
- b. Oportunidades de ascenso
- c. Comunicación diaria con los colaboradores para conocer su productividad y estado emocional
- d. Reconocimiento por el buen trabajo realizado
- e. Otras

5. ¿Qué estrategias ha utilizado el Banco W para contrarrestar la deserción del personal con experiencia y capacitación?

- a. Salario emocional
- b. Políticas salariales
- c. Incentivos
- d. Crecimiento laboral
- e. Rotación de puestos vertical

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

f. Rotación de puestos horizontal

g. Otros:

6. ¿Cuáles de estos factores determinan las políticas salariales del Banco W?

a. Clasificación del puesto de trabajo (Jerarquía)

b. Eficiencia, rendimiento y productividad

c. Profesionalismo

d. Experiencia

e. Ética

f. Compromiso con las metas institucionales

g. Otros:

7. ¿De los siguientes aspectos cuales considera usted que se ve mayormente afectado por la deserción del talento humano? indique al menos una, en orden de relevancia, Siendo 1 la más relevante

a. El clima laboral

b. La reputación del banco

c. Las metas comerciales de cada oficina

d. El salario de los jefes

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

- e. La retención de clientes
 - f. Los indicadores comerciales de cada oficina
8. ¿Qué elementos considera que pueden ser mejorados a nivel institucional para retener al personal calificado con o sin estudios superiores?
- a. Fortalecer la cultura empresarial
 - b. Fidelizar a los colaboradores
 - c. Generar líneas de carrera
 - d. Reconocer los logros de los colaboradores
 - e. Construir un buen ambiente laboral
 - f. Incentivar el liderazgo
 - g. Crear nuevos retos
 - h. Usar la retroalimentación
 - i. Generar una buena comunicación
 - j. Hacer que cada colaborador se sienta importante
9. Los colaboradores son ubicados en sus puestos tomando en cuenta su:
- a. Formación profesional
 - b. Habilidades
 - c. Competencias
 - d. Experiencia
 - e. Otros
-
-

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

10. ¿Cuáles de estos elementos se toman en cuenta en el Banco W para ascender al personal?

- a. Más de cinco años en el mismo puesto
- b. Habilidades del servidor
- c. Necesidades de la institución
- d. Otros:

11. ¿Qué capacitaciones técnicas reciben los colaboradores por parte del Banco W?

12. ¿Cuáles de estas capacitaciones motivacionales se les brinda a los colaboradores?

- a. Ética
- b. Relaciones humanas
- c. Inducción al puesto
- d. Misión y Visión Institucional
- e. Otras:

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

13. ¿De qué manera el área de capacitación garantiza el seguimiento y la finalización de los programas de formación a los colaboradores?

14. ¿Existe en el banco W la posibilidad de formarse para adquirir las habilidades, destrezas y conocimientos necesarias en las diferentes áreas de la organización, de manera previa al reclutamiento?

Sí_____

No_____

Basada en: (Guzmán , 2021)

AFECTACIÓN DE LAS METAS POR LA DESERCIÓN

Anexo C Presupuesto del Proyecto

Presupuesto de Proyecto

Proyecto **Afectación en el Cumplimiento de las Metas Comerciales por la Deserción del Talento Humano en el Banco W Sede Neiva**
 Líder **YENNY FERNANDA TRUJILLO QUESADA** Duración del proyecto 6 meses

Costos directos	\$	2.940.000,00
Costos indirectos	\$	1.060.000,00
Reserva para riesgos		10%

Presupuesto	\$	4.000.000,00
Riesgo	\$	400.000,00
Total	\$	4.400.000,00

Costos Directos

Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Servicio de internet	servicio	horas	100	\$ 2.000	\$ 200.000
Papelería	materiales	numero	2000	\$ 300	\$ 600.000
Costos de impresión	materiales	numero	2000	\$ 300	\$ 600.000
Servicio de celular	servicio	horas	200	\$ 200	\$ 40.000
Transporte	servicio	unidades	5000	\$ 100	\$ 500.000
Tiempo de investigación	servicio	horas	200	\$ 5.000	\$ 1.000.000
					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -

Costos Indirectos

Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo Indirecto
Administrativos	servicio	numero	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Imprevistos	otros	numero	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Refrigerios	servicios	numero	1	\$ 300.000	\$ 300.000
					0

Nota. Fuente Elaboración grupo de investigadores basado en (Mil Formatos, 2018)