ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

"Estudio de las Causas de Rotación de los Administradores Fiduciarios de una Empresa Fiduciaria de Guayaquil y Diseño de Estrategias Organizacionales que Disminuyan el Tiempo en Ocupar las Plazas Vacantes."

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

MASTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

ALINA DAMARIS LOPEZ PARRAGA

DAYANA CRISTABEL NAVARRO BRIONES

Guayaquil – Ecuador

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

"Estudio de las Causas de Rotación de los Administradores Fiduciarios de una Empresa Fiduciaria de Guayaquil y Diseño de Estrategias Organizacionales que Disminuyan el Tiempo en Ocupar las Plazas Vacantes."

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

MASTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

ALINA DAMARIS LOPEZ PARRAGA

DAYANA CRISTABEL NAVARRO BRIONES

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

En el desarrollo de este proyecto pude contar con la colaboración, opiniones, correcciones, tiempo, esfuerzo y guía de varias personas.

Gracias a Dios y a mis padres por apoyarme en cada decisión que he tomado en mi vida, por brindarme su confianza, y darme fuerzas para continuar con mis proyectos, junto con mis hermanos.

Agradezco a todos los instructores que nos impartieron sus conocimientos y experiencias durante la maestría.

Agradezco a mi director de tesis, el Ing. Jaime Lozada, por su asesoría, dedicación, consejos, apoyo, sin dejar atrás sus sugerencias y recomendaciones acertadas que hicieron posible la finalización de este excelente trabajo.

Gracias también a mis compañeras, Dayana y Johana que me apoyaron en el transcurso de la maestría, con sus ocurrencias, explicaciones y trabajos. Y como no, a la Universidad ESPOL y docentes por estar pendiente de la organización y desarrollo de las Maestría Talento Humano.

Alina Damaris López Párraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por apoyarme en todos los proyectos que emprendo.

A Rainierpor acompañarme en los buenos y malos momentos.

A Johanna y Alina por el trabajo en equipo y la amistad que se forjó en cada módulo de clases.

Agradezco a los buenos profesores por compartir sus conocimientos y experiencias, al Ing. Jaime Lozada por la guía y acompañamiento en el desarrollo del presente proyecto.

Dayana Navarro Briones

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Hugo López y Ángela Párraga por brindarme la mejor educación, guía, valores y sobre todo aprender a luchar por alcanzar mis objetivos de la vida.

A mis hermanos por su apoyo incondicional.

No hay nada mejor que sentirse querida y apoyada por nuestros seres queridos, que con o sin la presencia física no deja de faltar una palabra de aliento para continuar la batalla.

Alina Damaris López Párraga

TRIBUNAL DE GRADUACION

M.SC. Daniela Landivar
Presidente Delegado del Decano

MBA. Jaime Lozada
Director del Trabajo

M.Sc. Jenny Tola
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Alina Damaris López Párraga

Dayana Cristabel Navarro Briones

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
TRIBUNAL DE GRADUACION v
DECLARACIÓN EXPRESA vi
INDICE GENERAL vii
RESUMEN ix
INDICE DE ILUSTRACIONES x
INDICE DE TABLAS xi
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS xii
CAPITULO 1 1
1. Introducción 1
1.1. Descripción de la empresa 1
1.2. Área de Administración de Negocios Fiduciario 3
1.3. Planteamiento del problema 4
1.3.1. Árbol de Problemas 6
1.4. Objetivos Generales 7
1.4.1. Objetivos Específicos 7
1.5. Marco Teórico 7
CAPITULO 2 14
2. Metodología. 14
2.1. Objetivo de la Investigación. 14
2.2. Diseño de la Investigación. 14
2.3. Modelo de la Encuesta de Salida. 15
2.4. Resultados 17
2.5. Análisis de los Resultados 21
CAPITULO 3 22
3. Plan de acción 22
3.1. Programa de Formación de Administradores de Negocios Fiduciarios 23
3.2. Plan de Actividades 23
3.2.1. Rediseño del perfil del cargo del Asistente de Negocios Fiduciarios 23

3.2.2. Mejorar el proceso de selección del Asistente de Negocios Fiduciarios 25
3.2.3. Diseño del Programa de Formación 25
3.2.4. Evaluación 31
3.3. Beneficios generados del Programa de Formación de Administradores..... 35
3.4. Acciones Post Programa de Formación..... 36
3.4.1. Actualizaciones 36
3.4.2. Plan de Sucesión..... 37
3.4.2.1. Identificar colaboradores con potencial 37
3.4.2.2. Elaboración de Matriz de Colaboradores Claves 39
3.4.2.3. Determinar las brechas que tienen los colaboradores claves versus el perfil del Administrador Fiduciario. 39
3.4.2.4. Diseño del plan de capacitación para Sucesores 41
CAPITULO 4 42
Conclusiones 42
Referencias.....44
ANEXOS..... 45
ANEXO 1 - Encuesta de Clima Laboral 46

RESUMEN

Durante el 2013 la compañía Fiduciaria en estudio alcanzó una rotación del 83,33% en un área clave, los Administradores fiduciarios se desvincularon de la empresa en el transcurso de dicho año. Las vacantes ocasionaron mucho malestar interno y externo con los clientes, debido a que el proceso de incorporación de nuevos Administradores se extiende hasta un mes, a causa de la poca disponibilidad en el mercado laboral de personas con experiencia en la administración de negocios fiduciarios, y porque la compañía no puede llevar el proceso de selección con candidatos internos por la falta de preparación de los mismos. Por medio de una encuesta de salida se obtuvo información acerca de las principales causas que motivan a los Administradores a dejar la empresa, siendo las de mayor ponderación el crecimiento laboral e incremento en la remuneración. La empresa tiene limitaciones en ofrecerles crecimiento a los Administradores, por lo cual, se opta por mejorar la disponibilidad de talentos al interior de la empresa a través de un programa de formación de Administradores Fiduciarios, apuntando a eliminar los problemas generados por los largos procesos de selección.

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1 – Estructura de Procesos ---------- 2
Figura 1.2 – FODA ---------- 3
Figura 1.3 – Estructura Organizacional Área de Negocios Fiduciarios ---------- 3
Figura 1.4 – Árbol de Problemas ---------- 6
Figura 1.5 – Los Dos Factores de Herzberg ---------- 9
Figura 2.1 – Edad ---------- 17
Figura 2.2 – Nivel de Educación ---------- 17
Figura 2.3 – Años de Labor ---------- 18
Figura 2.4 – Causas que Motivaron la Salida ---------- 18
Figura 2.5 – Motivo de la Renuncia ---------- 19
Figura 2.6 – Calificación de Satisfacción ---------- 19
Figura 2.7 – Posibilidad de Reingreso ---------- 20
Figura 2.8 – Recomendar a un Amigo Laborar en la Empresa ---------- 20
Figura 3.1 – Plan de Acción ---------- 23
Figura 3.2 - Evaluación del Programa de Formación ---------- 31
Figura 3.3 - Modelo de Potencial CLC ---------- 37

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 – Perfil del Cargo 24
Tabla 3.2 – Práctica de Competencias 29
Tabla 3.3 – Evaluación de Conocimientos 32
Tabla 3.4 – Evaluación de Conocimientos 33
Tabla 3.5 – Evaluación de Conocimientos 33
Tabla 3.6 – Perfil del Cargo 34
Tabla 3.7 – Escala de Potencial 38
Tabla 3.8 - Matriz de Colaboradores Claves 39
Tabla 3.9 - Ponderación del Desempeño 39
Tabla 3.10 – Perfil del Cargo Administrador Fiduciario 40
Tabla 3.11 - Plan de Capacitación Sucesores 41

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

NTC 5555: Norma Técnica Colombiana (Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, FTDH

DISC: por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance.

CLC: Corporate Leadership Counsil

CAPITULO 1

1. Introducción

1.1. Descripción de la empresa

Compañía Fiduciaria con presencia en varias ciudades de Ecuador, constituida y autorizada por la Superintendencia de Compañías, y calificada para operar como Agente de manejo en procesos de titularización.

Se caracteriza por estructurar negocios fiduciarios acorde a las necesidades específicas de cada cliente, ofreciendo servicios de altos estándares de calidad, profesionalismo y confianza.

Brinda los siguientes tipos de servicios fiduciarios:

- Garantía
- Tenencia jurídica
- Administración de Inmuebles
- Administración de Carteras, Derechos de Cobro o Flujos en General
- Proyectos Inmobiliarios
- Titularización de Activos

Visión

Ser en el año 2018, la Empresa Fiduciaria líder de Ecuador, convirtiéndose en un aliado estratégico de las compañías ecuatorianas, a través de un servicio eficiente que genere confianza y satisfaga al 100% las necesidades de sus clientes.

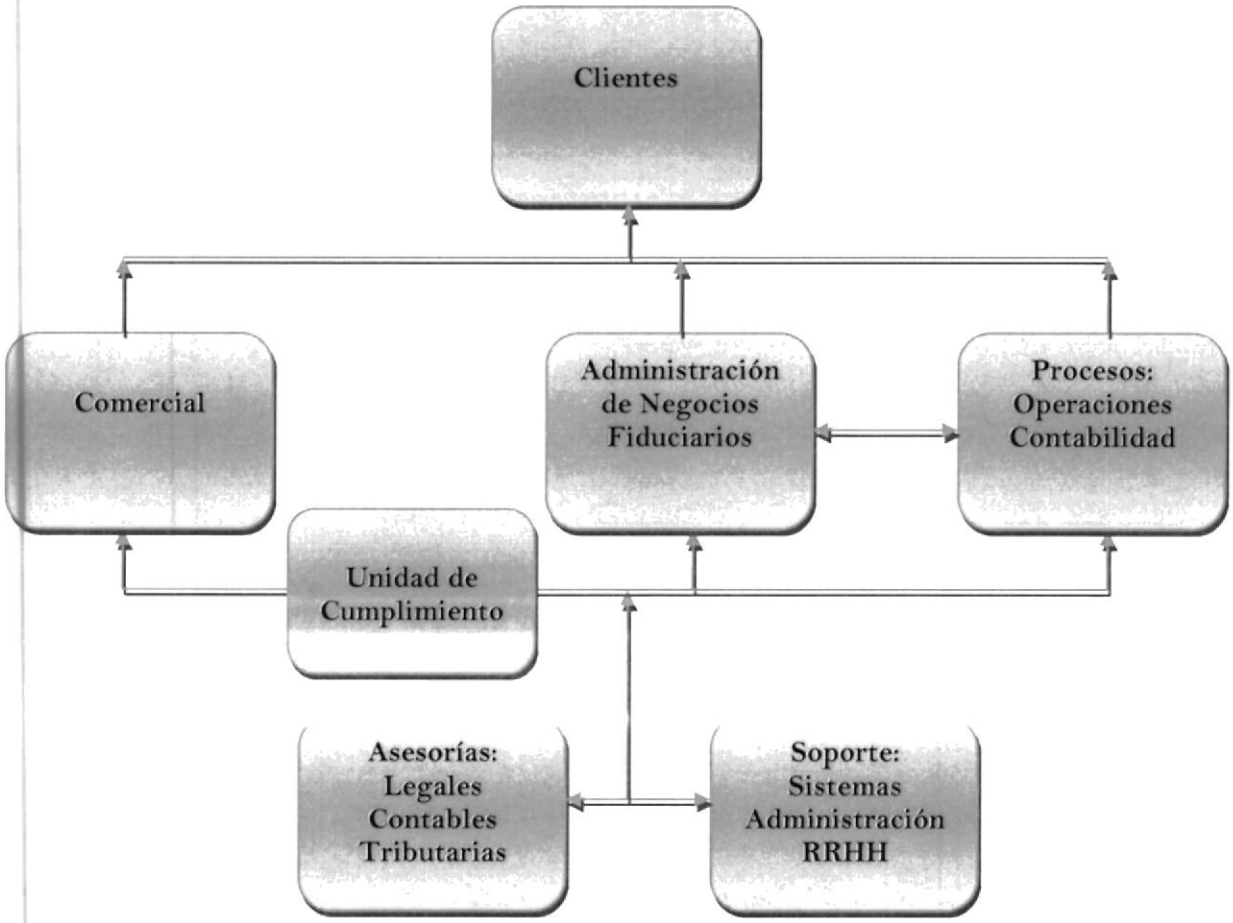
Misión

Brindar servicios fiduciarios que se adapten a las necesidades de los clientes, mediante el uso de herramientas tecnológicas que agiliten los procesos, y la formación de

un equipo de profesionales altamente calificados, que aseguren la excelencia de cada negocio.

Estructura de Procesos

Figura 1.1 – Estructura de Procesos



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Fiduciaria Anónima

Figura 1.2 – FODA

FODA

FORTALEZAS: • Una de las mejores fiduciarias de Ecuador. (ranking 2012 revista EKOS) • Procesos administrativos de calidad. • Servicio de alto nivel. • Herramientas tecnológicas • Oportunidad de aprendizaje	**DEBILIDADES:** • Alta rotación de Administradores. • Problemas para asignación de recursos • Estructura plana, genera pocas posibilidades de ascensos • Sueldos no competitivos en el mercado • Stress laboral
OPORTUNIDADES: • Captar buenos talentos dentro de la misma empresa. • Mejorar el Clima Laboral. • Mejorar la marca de empleador	**AMENAZAS:** • Rotación por ofertas laborales externas

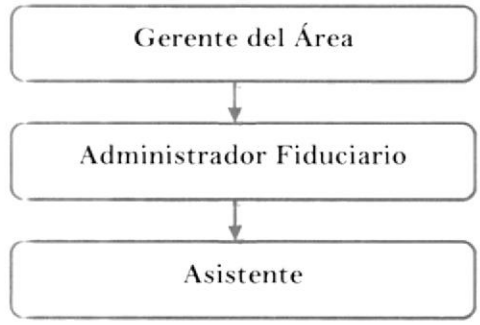
Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Fiduciaria Anónima

1.2. Área de Administración de Negocios Fiduciario

En esta área se administran los negocios fiduciarios, asegurando cumplir con los objetivos establecidos en cada contrato, realizando las gestiones necesarias con las áreas operativas y de soporte, y manteniendo una comunicación constante con los constituyentes y beneficiarios de los fideicomisos.

Estructura Organizacional del Área de Administración de Negocios Fiduciarios

Figura 1.3 – Estructura Organizacional Área de Negocios Fiduciarios



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Fiduciaria Anónima

Descripción del Administrador de Negocios Fiduciarios

Responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato fiduciario, estableciendo mecanismos administrativos y financieros necesarios para la óptima administración de los negocios, y vigilar que se cumplan las obligaciones y normativas aplicables en cada tipo de fideicomiso.

Principales funciones de un Administrador

- Elaborar las Rendiciones de Cuentas.
- Definir los lineamientos y mecanismos a utilizar en la administración de los negocios.
- Asistir a reuniones y juntas con los clientes.
- Atender los diferentes requerimientos y consultas de los clientes.
- Velar por el cumplimiento de todos los requerimientos y obligaciones que cada negocio debe cumplir ante los entes reguladores.
- Gestionar con las áreas operativa y contable, que se realicen los procesos operativos de cada fideicomiso.
- Apoyo en las gestiones de facturación y cobranzas.

1.3. Planteamiento del problema

La compañía Fiduciaria en estudio presenta problemas de rotación en el área de Negocios Fiduciarios, durante el 2013 la rotación de los Administradores de Negocios Fiduciarios fue del 83%, todas las desvinculaciones fueron por renuncia voluntaria. Estas bajas generaron numerosos problemas, debido a la dificultad que existe para incorporar nuevos Administradores, en el escenario más favorable toma 3,5 semanas cubrir la vacante.

Durante el tiempo que el puesto permanece vacante se genera mayor carga laboral para las personas del área que brindan apoyo con las tareas del puesto que quedó libre.
A pesar de que el puesto queda sin la persona que lo ejecuta, nunca se paralizan las actividades, debido a, que el Administrador pasa la mayor parte del tiempo gestionando requerimientos de sus clientes. La principal estrategia de la empresa es el **Servicio al**

Cliente, por lo cual siempre es fundamental ayudar y dar respuesta inmediata a los clientes.

La principal causa del problema de reclutamiento se debe a la poca disponibilidad de Administradores Fiduciarios, dado que el sector fiduciario en Ecuadores pequeño.

Es muy común realizar el reclutamiento por medio de Headhunting, donde el factor predominante para el cambio es el sueldo, lo cual es normal, si a una persona que ocupa el puesto de Administrador en una Fiduciaria, le proponen el mismo cargo y funciones, en este caso, se encuentra como motivación para el cambio obtener mayores ingresos.

El inconveniente de incorporar a un Administrador con mayor remuneración, es que afecta el clima laboral del área, a causa de la desigualdad en las compensaciones que se genera con los Administradores que laboran en la empresa.

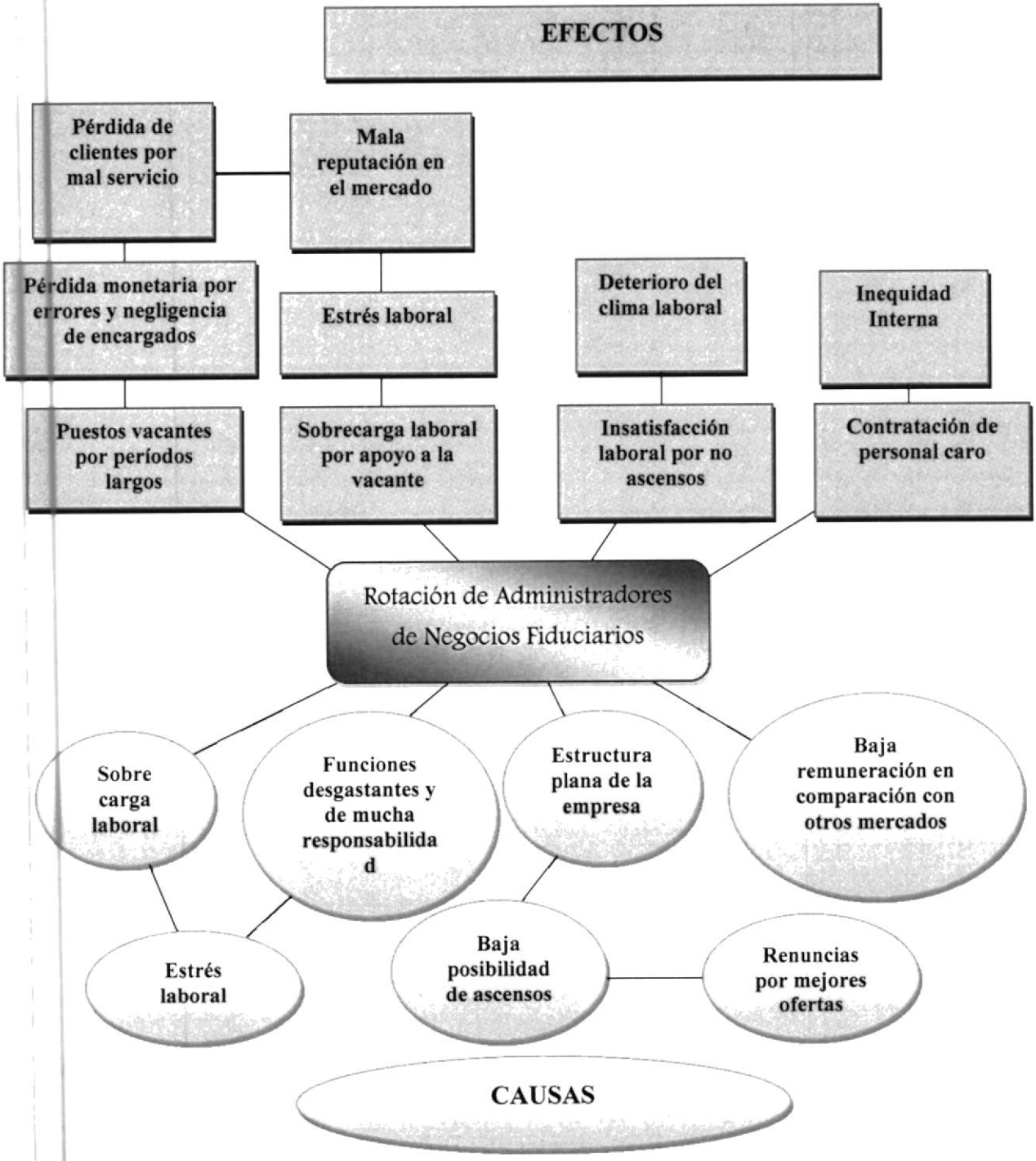
Cuando no se logra atraer a un Administrador estrella, la empresa se debe conformar con uno de menor experiencia y competencias, a causa de la presión a la que está sometida la Fiduciaria por atender a sus clientes, y brindarles un servicio inmediato y eficiente.

Adicional se incrementa la problemática de la empresa al no poder cubrir las vacantes de forma interna, debido que los Asistentes de los Administradores, que son los colaboradores que podrían aspirar al cargo, no cuentan con las competencias necesarias. Y esto ocasiona que el personal se sienta desmotivado, al no ser considerados para los ascensos.

Finalmente si la empresa no incorpora a la persona adecuada, existe el riesgo de ocasionar pérdidas económicas derivadas de la negligencia del Administrador, y como resultado disminución de los ingresos por pérdida de los clientes insatisfechos, y la gran posibilidad de que en el mercado se cree una imagen negativa de la empresa.

1.3.1. Árbol de Problemas

Figura 1.4 – Árbol de Problemas



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Fiduciaria Anónima

1.4. Objetivos Generales

Identificar las causas que ocasionan la rotación de los Administradores de Negocios Fiduciarios, y crear mecanismos estratégicos que permitan mejorar el tiempo de respuesta en el proceso de reclutamiento y selección.

1.4.1. Objetivos Específicos

- Descubrir las causas por los cuales los Administradores de Negocios Fiduciarios se han desvinculado de la empresa en estudio.
- Establecer políticas y prácticas en el departamento de Recursos Humanos que mejoren la disponibilidad del personal con el perfil de futuros Administradores.
- Diseñar un programa de formación interna, una escuela de Administradores de Negocios Fiduciarios.
- Estimar los beneficios que obtendría la empresa, a raíz de la escuela de Administradores de Negocios Fiduciarios.

1.5. Marco Teórico

La rotación del personal es un indicar importante para las organizaciones, la fiduciaria en estudio presentó un índice de rotación de 83,33% en el cargo Administrador de Negocios Fiduciarios durante el 2013.

Obtenemos el índice de rotación aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación} = (S / P) \times 100$$

S = Nº de salidas del personal
P = Promedio de Trabajadores

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer substituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, o sea,

intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo control de la organización, es decir cuando ocurre independientemente de los objetivos de la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico. Esto se hace posible mediante la administración de ese sistema. (Chiavenato, 1990)

Para Chiavenato (1990) la rotación es "La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, incluyendo el número de personas que entran y salen de la organización".

Nos parece muy importante en este concepto la consideración del medio ambiente, la fluctuación del personal debería generar una balanza equilibrada entre las salidas y los ingresos de personal. El problema de la Fiduciaria en estudio se origina a causa de la salida de personas altamente capacitadas, y la dificultad de tomar de su entorno personas igual de capacitadas que decidan ingresar bajo las mismas condiciones del personal que se desvinculó.

Es crítico para las organizaciones no poder contar con el personal adecuado en el tiempo deseado.

El impacto es mayor cuando los colaboradores constantemente deciden marcharse, debido a que se generan costos incuantificables para la empresa, ya que las personas se llevan consigo la experiencia, los conocimientos adquiridos, la cultura organizacional, y muchos intangibles que la empresa provee.

Según Castellanos (2006)los costos ocasionados por la desvinculación de los colaboradores podrían ser los siguientes:

- Costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos
- Costo de redistribución de funciones debido a la plaza vacante
- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de Integración
- Costo de formación

- Costo de baja productividad inicial

Evaluando la situación de la Fiduciaria podemos agregar los siguientes costos derivados de la desvinculación:

- Sobre carga laboral del personal que brinda apoyo al puesto vacante
- Stress laboral en el área vacante
- Se genera una percepción negativa en el mercado
- Pérdida de clientes
- Pérdidas económicas por negligencia
- Frustración y desmotivación para la persona que maneja la selección

Para la fiduciaria es vital determinar las causas que motivan a los Administradores Fiduciarios a renunciar. La rotación es el resultado de la mala gestión del Talento Humano. Las empresas deben alinear la administración del Talento Humano con las aspiraciones individuales de los colaboradores.

Herzberg (1959), indica que las personas tienen dos tipos de motivaciones dentro de las empresas: factores Higiénicos y factores Motivacionales.

Figura 1.5 – Los Dos Factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Elaborado por: Herzberg Frederick
Fuente: "One More Time, How Do You Motivate Employees?".Pro Quest Historical Newspapers The New York Times (1851 – 2003), pg. C26.

Los factores higiénicos son aquellos que habitualmente ofrecen las empresas, acorde a sus políticas, presupuesto y planificación estratégica. Estos factores se brindan de forma similar en las organizaciones, por lo cual, si la empresa decide crear valor para sus colaboradores, generar compromiso emocional, y disminuir la rotación, deben gestionar los procesos del Recurso Humano considerando los factores motivacionales.

Lamentablemente las organizaciones generan su estrategia sin considerar las motivaciones de sus colaboradores, empujándoles a que busquen fuera de la empresa una oportunidad laboral que se alinee con sus aspiraciones.

Chris Argyris manifiesta que se presentan conflictos entre las organizaciones y sus colaboradores, debido a que ambos tienen objetivos de autorrealización distintos.

Notamos que los Administradores Fiduciarios que se desvincularon en el 2013, tienen memos de 30 años de edad. Esta información nos inclinó a estudiar el comportamiento de la generación Y.

Según Paula Molinari (2011), en su libro Turbulencia Generacional, la generación Y el grupo de personas nacidos entre los años 1980 y 2000, hijos de los Baby Boomers, crecieron con mucha participación dentro del ámbito familiar, apegados a seguir sus preferencias, acostumbrados a la tecnología y al acceso a la información de forma inmediata y en cualquier lugar.

Amantes Del Cambio. Criada en un mundo turbulento, la Generación Y está acostumbrada al cambio. De hecho, le cuesta adaptarse a los contextos estables. Las generaciones anteriores temían el cambio. ¡Estos jóvenes temen el NO cambio! Son superflexibles, procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias. Peligro: escapan a la rutina. Lo rutinario y estable los aburre. Paula Molinari, La generación del Facebook en 10 características, (2013).

Los colaboradores jóvenes tienen una altísima valoración de los contextos que proveen oportunidades de desarrollo. Entienden el desarrollo como una combinación de los siguientes elementos:
La posibilidad de aprendizaje (valoran los nuevos desafíos y los cambios continuos)

Las oportunidades de experimentación (se entusiasman con lo nuevo, valoran tener que encarar temas que no conocen, con una curva de aprendizaje muy alta). Paula Molinari, Brecha en las habilidades de los jefes Gen Y, Whalecom (2010).

La Fiduciaria en estudio analiza la formación y capacitación, como una medida interna que mitigará la baja disponibilidad de Administradores Fiduciarios en el mercado, y a la vez busca crear un factor motivacional en el área de Negocios Fiduciarios, a través de objetivos y planes de carrera.

La idea es que capacitando al personal, expandiendo y creando conocimiento, la empresa no sólo aumenta su competitividad, sino que además eleva los niveles de motivación de sus empleados y se mantiene dinámica, en un entorno necesitado de estructuras flexibles capaces de dar respuestas rápidas. Ana Mahé Inda González, La Gestión del Conocimiento.

En la actualidad la empresa está pagando el costo de no capacitar y establecer un plan de carrera en los niveles bajos de la organización, sufriendo largos procesos de reclutamiento, mientras los procesos y el flujo de trabajo se complican. Los colaboradores no están preparados para ascender y cubrir las vacantes de forma interna.

Si usted opina que la capacitación es cara, es porque es difícil calcular lo que le cuesta la ignorancia. Las compañías que cuentan con la eficiencia y lealtad de los empleados invierten mucho en programas de formación permanentes y sistemas de promoción. Michael Leboeuf, El Gran Principio del Management (1986).

NTC 5555 (Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, FTDH) es una norma colombiana que puede ayudarnos en nuestro proyecto para implementar un sistema de gestión de calidad que mejore la capacitación.

Empezando por planificar lo que se espera alcanzar en los estudiantes, desarrollar sus competencias. Hacer el programa a impartir, los enfoques, la metodología y las herramientas de mejora continua para verificar y evaluar los resultados de la capacitación que tuvo en los participantes, puede ser a través de los indicadores y actuar con acciones para mejorar los resultados de evaluación, diseñar y ejecutar en un plan de mejoramiento.

Se buscará que el personal que se desempeña en las diferentes áreas pueda participar y se irá tomando en cuenta el perfil definido para el cargo a ocupar. Que tenga responsabilidad, que demuestre la capacidad para alcanzarlos resultados deseados y capacidad de trabajar en equipo de forma eficaz y eficiente dentro de la organización.

También se debe considerar la infraestructura para llevar a cabo la capacitación (equipos, aula, materiales, entre otros).

Se desea establecer continuidad del Programa de Formación mediante acciones que permitan acercar más a los colaboradores hacia el perfil del Administrador Fiduciario.

Se mantendrá al personal al día en sus conocimientos mediante charlas de actualización, acorde a los cambios en las normativas contables y tributarias.

Adicionalmente se plantea un plan de capacitación personalizado para los colaboradores claves que tengan proyección al puesto de Administrador fiduciario. Realizando un ejercicio de validación de Colaboradores con Alto Potencial, mediante un comité evaluador, aplicando la teoría de potencial del Corporate Leadership Council, Six Mistakes That Drive Away Your Rising Stars (2010). En el cual indica que los empleados de alto potencial son aquellos que reúnen los tres elementos: Capacidad, Compromiso y Aspiraciones.

Nos pareció importante indagar en las aspiraciones de los colaboradores, para conocer la visión que ellos tienen de sí mismos en la empresa, sus planes de carrera y preferencias, The Corporate Leadership Council en su publicación "Six Mistakes That Drive Away Your Rising Stars" (2010), señala que es un error asumir que los colaboradores de alto potencial están altamente comprometidos, acorde a la encuesta que realizaron, 25% de los colaboradores de alto potencial quisieran trabajar en otra empresa en 12 meses, y el 20% considera que sus objetivos personales son muy diferentes a los objetivos que la empresa planea para ellos.

Partiendo de la matriz de 2x2 conocida como de Capital Humano que diseñó George Odiorne en 1984, ubicamos a los colaboradores dentro de una matriz 3x3 a la cual denominamos como Matriz de Colaboradores Claves. En el eje horizontal se ubica el Desempeño, y en el eje vertical el Potencial, los colaboradores claves son los que cuenten con alto potencial y desempeño.

Tomando como ejemplo los procedimientos de planes de sucesión, se evalúan de las brechas existentes en los colaboradores de claves para el cargo de Administrador Fiduciario versus el perfil del cargo, y diseñar el plan de capacitación personalizado que permita cerrar la brecha existente.

CAPITULO 2

2. Metodología.

2.1. Objetivo de la Investigación.

El objetivo de la investigación es obtener información que permita determinar las causas por las cuales se desvinculan los Administradores de Negocios Fiduciarios.
Adicional se pretende descubrir las falencias que existen en la empresa, que ocasionan baja retención en el área de Administración de Negocios.

Se analizarán los datos obtenidos para desarrollar estrategias y planes de acción que mitiguen los problemas ocasionados por la alta rotación.

2.2. Diseño de la Investigación.

Se empleará como principal herramienta para la investigación una Encuesta de Salida, aplicada a los Ex Administradores que se desvincularon durante el período 2013.
La encuesta contendrá preguntas cerradas y abiertas, orientadas a obtener información sobre las características personales de los encuestados, causas de las salidas, y evaluación de factores organizacionales considerando los factores motivacionales de la teoría de Herzberg.

2.3. Modelo de la Encuesta de Salida.

Fiduciaria Anónima S.A.
Encuesta de Salida

Marque las siguientes según corresponda:

1. Edad

( ) 18 – 25 ( ) 26 – 30 ( ) 31 – 35 ( ) 36 – 40 ( ) 40 en adelante

2. Nivel de Educación

( ) Cursando la universidad ( ) Título universitario ( ) cursando o con Título de Postgrado

3. Años laborando en la empresa como Administrador de Negocios

( ) 0 – 1 año ( ) 1 – 2 años ( ) 2 a 3 años ( ) 3años en adelante

4. La causa que me impulsa a dejar la empresa es: (más de una opción posible)

( ) La remuneración
( ) Crecimiento laboral
( ) Relación con el jefe inmediato
( ) Carga laboral
( ) Horarios de trabajo extendidos
( ) Relación con los compañeros del área
( ) Tareas rutinarias poco desafiantes
( ) Relación con los compañeros de otras áreas
( ) Bajo reconocimiento
( ) Otros _____

5. El motivo de la renuncia es:

( ) Mejor oferta dentro del sector fiduciario
( ) Mejor oferta fuera del sector fiduciario
( ) Motivos de estudio
( ) Situación Familiar
( ) Simplemente necesito un cambio
( ) Otros _____

6. **Califique su grado de satisfacción de los siguientes puntos:**

	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Liderazgo de los Jefes			
Remuneración			
Beneficios			
Formación y capacitación			
Crecimiento laboral			
Ambiente Laboral			
Cultura y Políticas internas			
Confort de las instalaciones (muebles, equipos, limpieza, etc.)			

7. **¿Consideraría la posibilidad de volver a trabajar en la empresa?**

   ( ) Si ( ) No _____

8. **¿Recomendarías a un amigo laborar en nuestra empresa?**

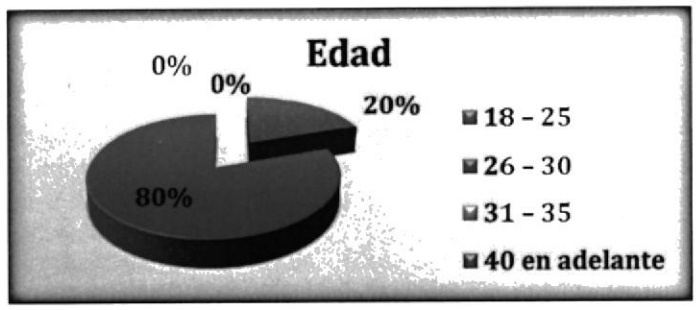
   ( ) Si ( ) No _____

9. **Lo que más me gustó de trabajar en la empresa fue:**

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

2.4. Resultados

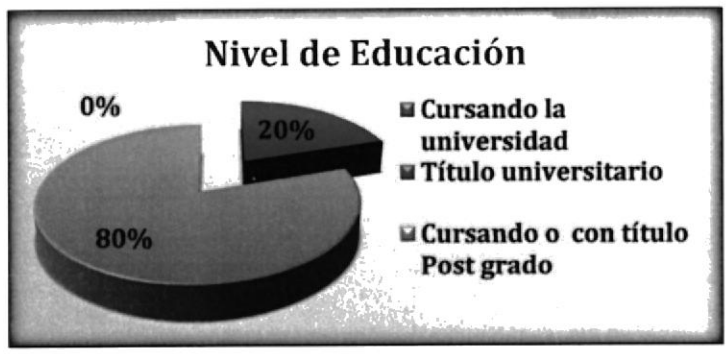
Figura 2.1– Edad



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

Los Administradores que se desvincularon tienen menos de 30 años, el 80% se encuentran en el rango de 26 a 30 años, y el 20% restante se ubica en el intervalo de 18 a 25 años.

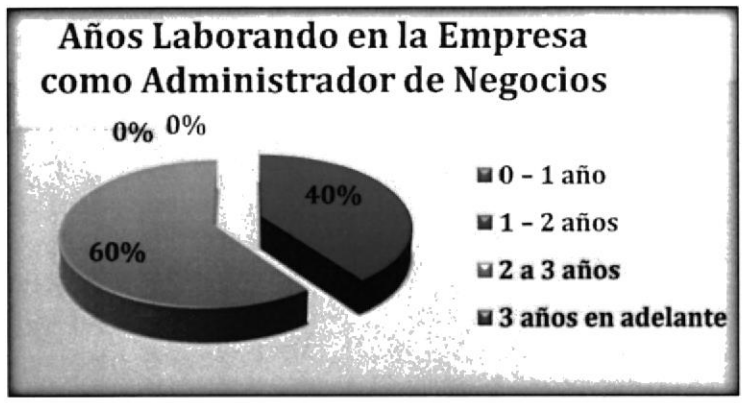
Figura 2.2 –Nivel de Educación



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

Los ex colaboradores eran profesionales con título universitario de tercer nivel, el 80% de ellos están cursando una Maestría.

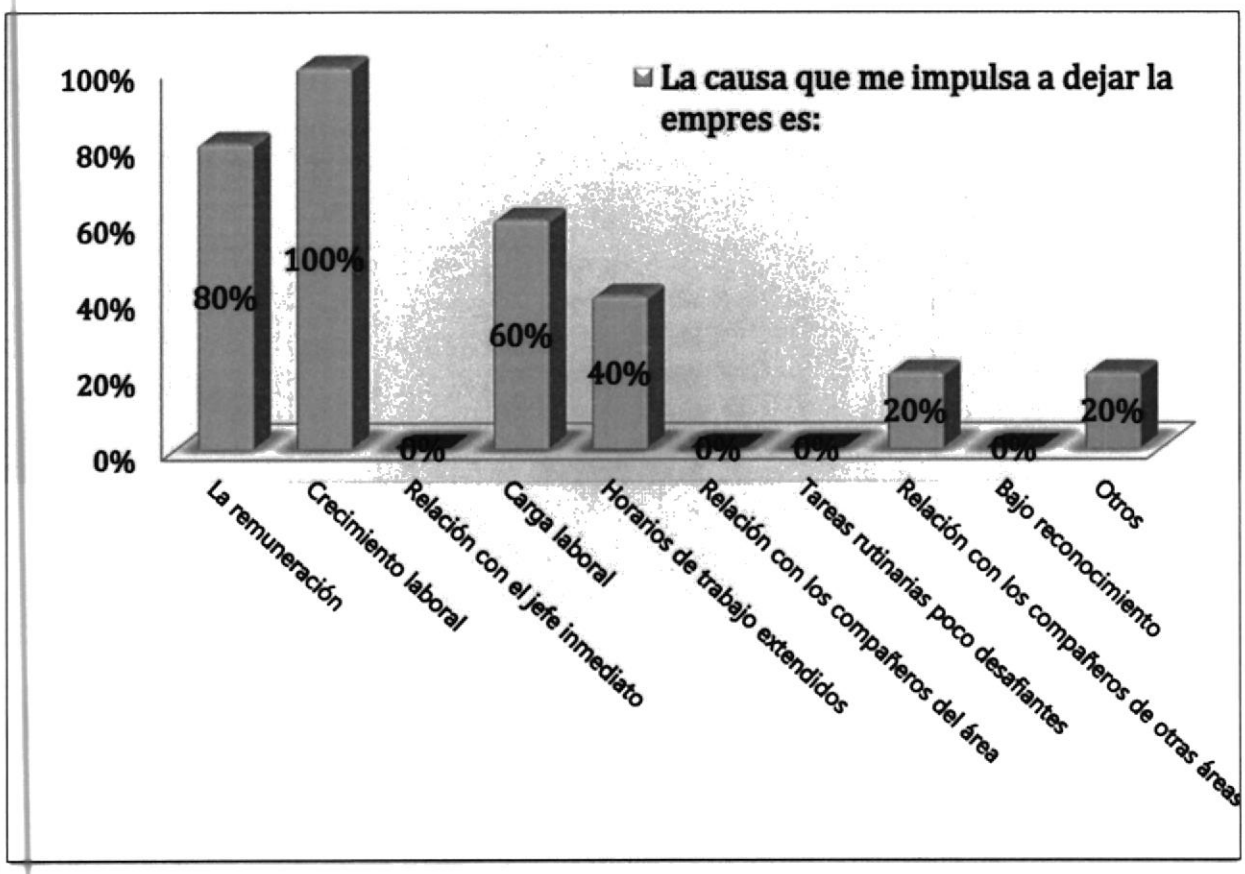
Figura 2.3–Años de Labor



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

El período de labores de los administradores no fue mayor a 3 años, el 40% laboró entre 1 y 2 años, y el 60% permaneció entre 2 y 3 años

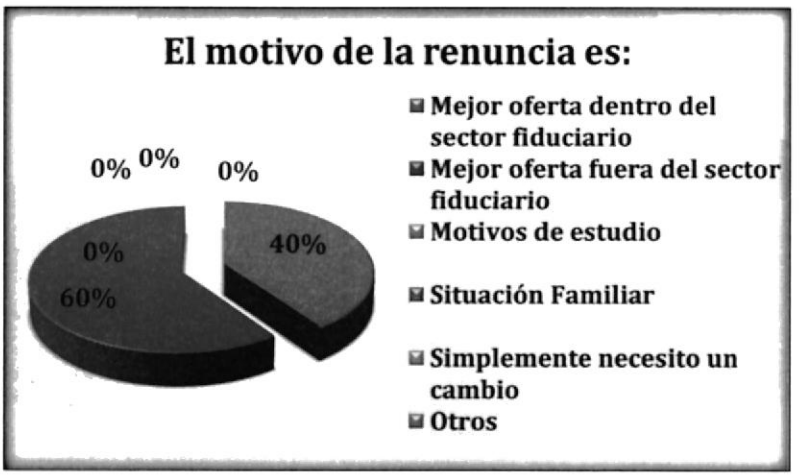
Figura 2.4 – Causas que Motivaron la Salida



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

El 100% de los encuestados contestaron que la causa que los impulsó a dejar la empresa fue el crecimiento laboral, el segundo motivo fue la remuneración, con un 80% de incidencia, y tercer y cuarto lugar son la carga laboral y los horarios extendido, con el 60% y 40% de votación respectivamente.

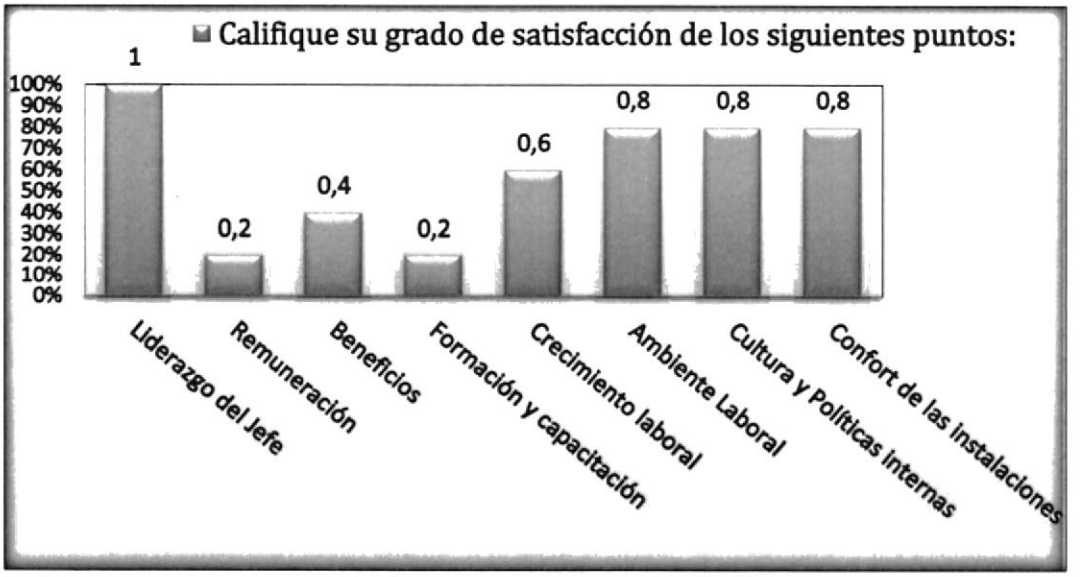
Figura 2.5 – Motivo de la Renuncia



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

El 100% de los Administradores renunciaron por mejores propuestas laborales, el 60% actualmente labora fuera del sector fiduciario, y el 40% restante continúa dentro del mismo.

Figura 2.6–Calificación de Satisfacción



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

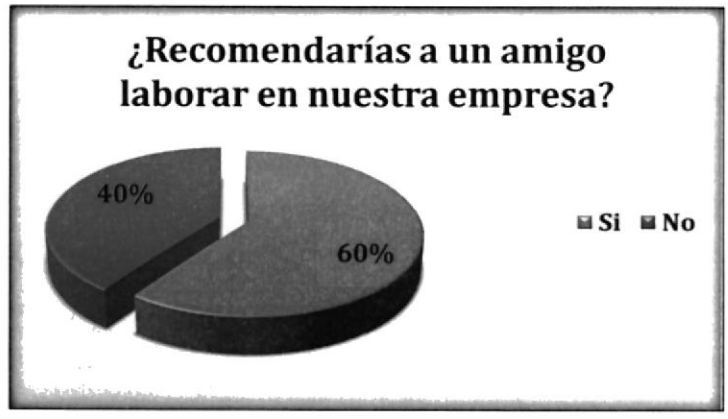
Se pidió a los ex colaboradores que califiquen su grado de satisfacción hacia varios factores organizacionales. El 100% estaban satisfechos con el Liderazgo del Jefe, obtuvieron un 80% de satisfacción el Ambiente Laboral, la Cultura y Políticas Internas y el Confort de las Instalaciones. El grafico muestra que no hay satisfacción con la Remuneración y la Formación y Capacitación, los cuales obtuvieron 20%.
El 60% manifestó estar satisfechos con el Crecimiento Laboral.

Figura 2.7–Posibilidad de Reingreso

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

El 80% de los encuestados contestaron que no volverían a laborar en la empresa, el20% restante afirmó volver. Los que indicaron no volver manifestaron que no ingresarían al mismo cargo, y que no se les brindó oportunidad de crecimiento.

Figura 2.8 – Recomendar a un Amigo Laborar en la Empresa



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Encuesta de Salida

El 60% de los Ex Administradores no recomendarían a un amigo laborar en la empresa, el 40% restante si recomendaría a un amigo ingresar.

2.5. Análisis de los Resultados

Los Administradores que se desvincularon son jóvenes profesionales, de alto nivel educativo. Esto concuerda con la selección de personal realizada acorde al perfil del cargo del Administrador Fiduciario.

Si relacionamos las características del Administrador con las causas de desvinculación de mayor incidencia, como son: el crecimiento laboral y la remuneración; es lógico que jóvenes con buen perfil profesional busquen crecer en el aspecto laboral y económico.

El estudio muestra que los Administradores no permanecen más de 3 años en el cargo. La empresa tiene una estructura organizacional muy plana, limitándolas oportunidades de ascensos, lo cual contribuye a que las personas no puedan cumplir con sus motivaciones y aspiraciones de escalar y crecer, inclinándolos a buscar crecimiento fuera de la empresa.

El estudio muestra que el 60% se incorporaron a sectores diferentes, a cargos de mayor jerarquía y remuneración, y los que se cambiaron a otra fiduciaria es por incremento en sus ingresos.

Los ex colaboradores están satisfechos con el Liderazgo del Jefe, la Cultura y Políticas de la empresa, las instalaciones y el Clima Laboral. No estaban conformes con la remuneración, la capacitación y el crecimiento laboral.

Toda la población en estudio pertenece a la generación Y. Consideramos que la rotación tiene mucho que ver con las características de ésta generación, quienes no buscan permanecer muchos años dentro una misma empresa, están a la expectativa de nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y no les agradan los trabajos que interfieren con su tiempo libre, acorde a Paula Molinari (2010) en su libro Turbulencia Generacional.

CAPITULO 3

3. Plan de acción

Debido a que la rotación en las otras áreas de la empresa es menor al 10%, trabajaremos en estrategias enfocadas en el área de Negocios Fiduciarios, con el objetivo de disminuir los problemas ocasionados por la rotación y los tiempos extendidos de incorporación de nuevos Administradores Fiduciarios.

Primero analizaremos las causas principales de la desvinculación:

Crecimiento Laboral: En el área de Administración de Negocios Fiduciarios hay tres niveles jerárquicos: Asistente – Administrador – Gerente.

El Administrador puede crecer cuando ingresa a la empresa en un nivel junior, inicia con un portafolio de negocios de baja complejidad, y con el tiempo se le van asignando negocios de mayor análisis y monitoreo, acorde al desempeño y aprendizaje que demuestre el colaborador. En este escenario el Administrador permanece enganchado y motivado aproximadamente el tiempo que se reflejó en la encuesta de salida, 3 años, luego de dicho período una persona busca ascender, siendo una limitante para la fiduciaria, dado que deben esperar a que se encuentre vacante la gerencia del área, y de ocurrir sólo uno de los Administradores la ocuparía.

Remuneración: Sabemos que un aumento en los sueldos no es una herramienta para retener a las personas, ya que la satisfacción de percibir mayores ingresos dura hasta que el colaborador se acostumbra a su nuevo nivel de sueldo.
Adicional las personas siempre buscarán mejorar su economía.

En conclusión, los Administradores cumplirán su ciclo en la empresa y se irán cuando se les presente una mejor oportunidad.

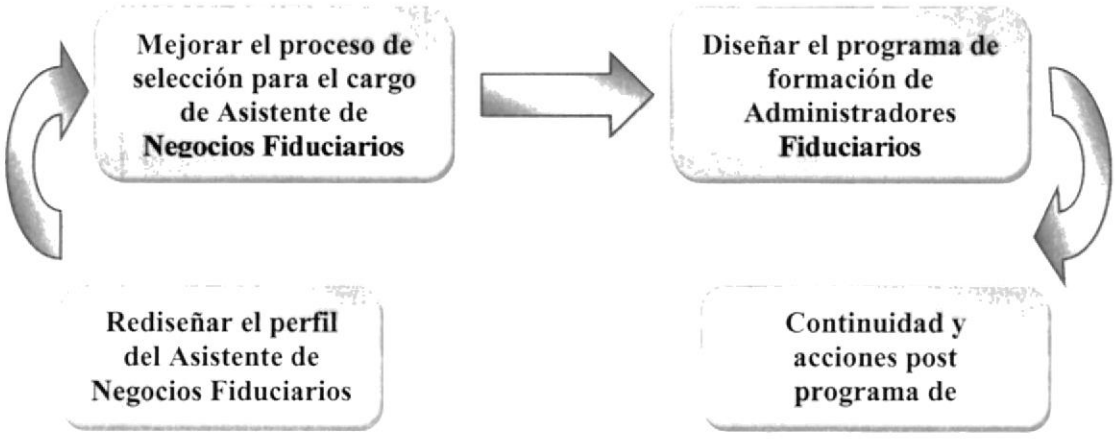
Como no podemos retener a los Administradores, el plan de acción se enfoca en el problema de incorporación, diseñando un programa de formación interna que permita a la fiduciaria contar con Talento Humano disponible.

3.1. Programa de Formación de Administradores de Negocios Fiduciarios

Para formar Administradores se debe estructurar un plan de acción que contemple varios factores, la empresa tiene identificado el perfil del cargo del Administrador Fiduciario, el mismo que enmarca competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes. El objetivo del programa de formación es que los participantes cumplan con los requisitos del perfil.

3.2. Plan de Actividades

Figura 3.1 – Plan de Acción



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima.

3.2.1. Rediseño del perfil del cargo del Asistente de Negocios Fiduciarios

Dentro de la organización, el Asistente de Negocios Fiduciarios es el cargo que tiene mayores posibilidades de ocupar el puesto de Administrador, debido a que están involucrados en los procesos del área y reciben formación directa de los Administradores.

En la actualidad no se ascienden a los Asistentes para que desempeñen el cargo de Administradores porque existe una gran brecha entre el perfil de los Asistentes y el perfil requerido para ser Administrador. Se mejorará el perfil del Asistente para que se alinee al del Administrador. Con este cambio nos obligamos a ajustar el proceso de selección. Cada vez que se seleccione a un asistente, se evaluará también su potencial como Administrador.

Tabla 3.1 – Perfil del Cargo

PERFIL DEL CARGO	
Cargo: Asistente de Negocios Fiduciarios	Área: Administración de Negocios Fiduciarios
Departamento: Negocios Fiduciarios	Jefe Inmediato: Administrador de Negocios Fiduciarios

	REQUISITOS PARA EL CARGO (Factor)	Peso del Factor	Calificación Candidato del 1 al 10	Total
1	**Nivel Académico**	**5%**		
	Cursando el último año de universidad, en carreras Administrativas, CPA, Economía, o afines.	5%		
2	**Conocimientos Indispensables para desempeñar el cargo**	**17,5%**		
	Manejo de utilitarios nivel intermedio	5%		
	Inglés nivel intermedio	2,5%		
	Contabilidad nivel intermedio	5%		
	Tributación nivel básico	5%		
3	**Conocimientos Complementarios al Cargo**	**12,5%**		
	Redacción Comercial	7,5%		
	Servicio al Cliente	5%		
4	**Años de Experiencia**	**10%**		
	Mínimo 2 años de experiencia laboral	10%		
5	**Competencias**	**55%**		
	Habilidades de comunicación	10%		
	Pensamiento analítico	10%		
	Orientación a resultados	5%		
	Trabajo bajo presión	5%		
	Orientación de servicio al cliente	10%		
	Orden y Planificación	7,5%		
	Liderazgo	7,5%		
	Total	**100%**		

% de Cumplimiento	
% Cumplimiento mínimo requerido	**80%**

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

3.2.2. Mejorar el proceso de selección del Asistente de Negocios Fiduciarios

Internamente en la empresa los altos mandos con trayectoria en el sector fiduciario indican que lo más importante en los Administradores son la personalidad y competencias. En el proceso de selección se incluirán test de personalidad y aplicar el Assessment Center Method ACM, para evidenciar que los aspirantes posean ciertas características.

El proceso de selección es una pieza clave para que la empresa pueda contar con Asistentes Fiduciarios con potencial de Administradores. Si bien vamos a trabajar en un programa de formación, sabemos que es más sencillo que una persona adquiera nuevos conocimientos a que cambie su personalidad.

El proceso de selección comprenderá las siguientes etapas:

- Pruebas de conocimientos: Contables, Tributarios, Inglés nivel intermedio, pruebas prácticas de utilitarios y de redacción.
- Prueba de Competencias: Para evaluar las habilidades de comunicación, el aspirante deberá exponer y debatir un tema frente al equipo de selección.
- Assessment Center Method: Permite evaluar por medio de actividades y desarrollo de casos específicos ciertas habilidades y competencias que son difíciles de medir durante la entrevista, como por ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de gestión, etc. Acorde al Manual de Assessment de Martha Alles (2004).
- Test de Comportamiento: Se aplicará el test de DISC, el cual mide la personalidad en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento.

Realizando la prueba DISC, podemos conocer con precisión sobre: cuanto potencial tiene para el liderazgo, sentido de responsabilidad, tipo de reacción bajo presión, autocontrol, que tareas prefería, cuáles no, espíritu positivo o negativo, tendencia a la persuasión, si se acopla a las reglas, etc.

3.2.3. Diseño del Programa de Formación

En este punto se establecerá el contenido del programa, la metodología, los instructores, el tiempo, los horarios, la audiencia, etc.

Objetivo General

Que los participantes al finalizar el programa de formación, puedan desempeñar el cargo de Administradores de Negocios Fiduciarios.

Objetivos Específicos

- Que los participantes conozcan la normativa legal, contable y tributaria que regulan la administración de los negocios fiduciarios.
- Al final del programa los participantes conocerán las diferentes clases de negocios fiduciarios.
- Desarrollar en los participantes las competencias y habilidades del Administrador Fiduciario.

Expositores

Se trabajará con los expertos de cada área para que desempeñen el papel de facilitadores internos. Para asegurar la calidad de la enseñanza, el primer paso es realizar un taller de Facilitadores Internos con la finalidad de brindarles herramientas, conocimientos, y técnicas para que desempeñen de forma óptima el rol de expositores.

Consideramos que obtendremos buenos capacitadores, que combinarán la experiencia laboral de asesorías y constantes reuniones con los clientes, con la teoría y recomendaciones del curso de facilitadores internos.

Los Administradores Fiduciarios deberán pasar por un programa de Coaching, para que puedan ser Coaches de los Asistentes, y les brinden entrenamiento en el lugar de trabajo, les enseñarán a ejecutar las actividades principales del cargo. Este proceso comprende 2 etapas:

- Etapa inicial: El Asistente desempeñará un papel de oyente, el Administrador transmitirá sus conocimientos y metodologías.
- Etapa secundaria: El Administrador asignará tareas al Asistente, y supervisará la ejecución de las mismas, con la particularidad de que se basará en la metodología de Coaching. El Administrador guiará y dará pautas al Asistente, para que este analice y desarrolle por el mismo las tareas asignadas.

Audiencia

EL programa de formación es abierto para todo el personal de la fiduciaria que desee adquirir o actualizar sus conocimientos fiduciarios, pero está enfocado en especial a mejorar las competencias, habilidades y actitudes de los Asistentes de Negocios Fiduciarios.

Contenido

Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de Administración Fiduciaria definirán los temas que abarcará el programa de formación. Luego Recursos Humanos hará equipo con los expertos de cada área asignados como expositores para desarrollar el contenido de los módulos y el material de apoyo a utilizar, presentaciones en power point, material de lectura, ejercicios prácticos, etc.

- **Módulo 1.** Aspectos Legales

Leyes y Normativa que regulan al sector fiduciario, conceptos básicos

- **Módulo 2.** Negocios Fiduciarios

Administración de los Negocios Fiduciarios
Tipos de Negocios Fiduciarios: Garantía, Tenencia, Administración, Inmobiliarios y Titularizaciones.
Rol del Administrador, las mejores prácticas para la administración por tipo de negocio.

- **Módulo 3.** Procesos Internos

Sistemas internos utilizados en la administración de negocios
Interacción del Administrador con las áreas de apoyo y soporte

- **Módulo 4.** Aspectos Tributarios

Leyes y Normativa tributaria aplicable a los negocios fiduciarios

- **Módulo 5.** Servicio al Cliente

Servicio eficiente y de calidad, tiempos de respuesta, clientes difíciles

- **Entrenamiento en el lugar de trabajo**

El objetivo del entrenamiento post módulos de clases, es que el Asistente administre un par de fideicomisos de baja complejidad bajo la guía de su jefe (Administrador). El Asistente debe empoderarse de todo el proceso: Relación con el cliente, coordinación de trabajo con las áreas de apoyo, gestión de administración del negocio y elaborar la rendición de cuentas.

Metodología

Tomamos como base para el diseño de la metodología de aprendizaje el modelo 70/20/10 de Aprendizaje y Desarrollo basado en las investigaciones de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger para el "Center for Creative Leadership".

- 70%aprendizaje de experiencias en el trabajo, ejecución de tareas y solución de problemas.
- 20% a través de la observación, experiencia y conocimientos de otros.
- 10% entrenamientos formales

Si bien el modelo indica que el que sólo el 10% del aprendizaje es por medio de cursos, en este caso no podemos dejar de lado el aula, debido a, que los participantes tienen desconocimiento del marco teórico de los negocios fiduciarios, el mismo que constituye la base para la administración fiduciaria.

Se consideró que el programa incluya resolución de casos y proyectos en cada módulo. Adicional los Asistentes Fiduciarios recibirán guía directa de los Administradores en la ejecución de algunas funciones y administrarán bajo supervisión fideicomisos de baja complejidad.

La metodología es la siguiente:

- **En el aula,** los participantes recibirán clases de los expertos de cada área. Tendrán acceso al material de cada módulo antes del inicio del mismo, los alumnos deberán leer el material para que puedan interactuar con el profesor y realizar consultas.
- **En el lugar de trabajo,** los Asistentes de Negocios Fiduciarios recibirán entrenamiento de las principales funciones del Administrador.

En este proceso el Asistente desarrollará y pondrá en práctica las competencias que requeridas para ser Administrador, a través de la gestión real de fideicomisos sencillos. Se ejercitará la práctica de las siguientes competencias:

Tabla 3.2 – Práctica de Competencias

Función	Competencia
Reuniones con clientes	Habilidades de comunicación Pensamiento analítico Orientación de servicio al cliente
Atender requerimientos de clientes	Trabajo bajo presión Habilidades de comunicación Orden y planificación
Elaboración de rendiciones de cuentas	Pensamiento analítico Orientación a resultados
Coordinación de trabajo con las áreas de soporte	Orden y Planificación Liderazgo
Gestión de administración del negocio	Trabajo bajo presión Orden y planificación Orientación a resultados

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

- **Casos,** durante el transcurso del programa de formación, en cada módulo los participantes desarrollan casos de negocios reales, en donde ejercitarán la parte analítica, numérica, y pondrán en práctica los conocimientos adquiridos.

Se utilizará el sistema de intranet interno para acceder al material de cada módulo, material de soporte, lecturas y tareas.

Políticas de Programa

- Las clases se impartirán dos días a la semana, cada clase durará 2 horas.
- Los participantes podrán acceder y descargas el material y casos de estudio o tareas mediante la intranet de la empresa.

- En cada módulo se desarrollaran trabajos investigativos o ejercicios prácticos.
- La calificación será sobre 10 puntos, los cuales están desglosados de la siguiente manera: 1 punto por participación en clases, 3 puntos por tareas o trabajos en clases y 6 puntos el test de conocimientos.
- La calificación mínima para aprobar un módulo es de 7.5
- Al final de los módulos se les pedirá a los participantes que resuelvan y expongan una problemática o requerimiento puntual de un cliente, será evaluado por los actuales Administradores.
- Los participantes deberán tener como mínimo el 75% de las asistencias, caso contrario no podrán terminar dicho módulo.

Cronograma

- **Módulo 1**

3 semanas, equivalentes a 12 horas

Aspectos Legales, Leyes y Normativas que regulan al sector fiduciario, conceptos básicos

- **Módulo 2**

8 semanas, equivalentes a 32 horas de capacitación

4 horas, Administración de Negocios Fiduciarios

4 horas, Rol del Administrador

4 horas, Fideicomisos de Garantías y Tenencias

4 horas, Fideicomisos de Administración

8 horas, Fideicomisos Inmobiliarios

8 horas, Negocios de Titularización

- **Módulo 3**

2 semanas, equivalentes a 16 horas de clase

- **Módulo 4**

2 semanas, equivalentes a 16 horas de clase

- **Módulo 5**

1 semana, equivalente a 8 horas de clases

- **Entrenamiento al finalizar el programa**

Es la etapa en la cual los Asistentes de Negocios Fiduciarios podrán en práctica todo lo aprendido en el programa, contemplará las siguientes actividades:

- Administración de dos negocios de baja operatividad
- Realizar las rendiciones de cuentas de dos negocios complejos
- Participar en las reuniones con los clientes

3.2.4. Evaluación

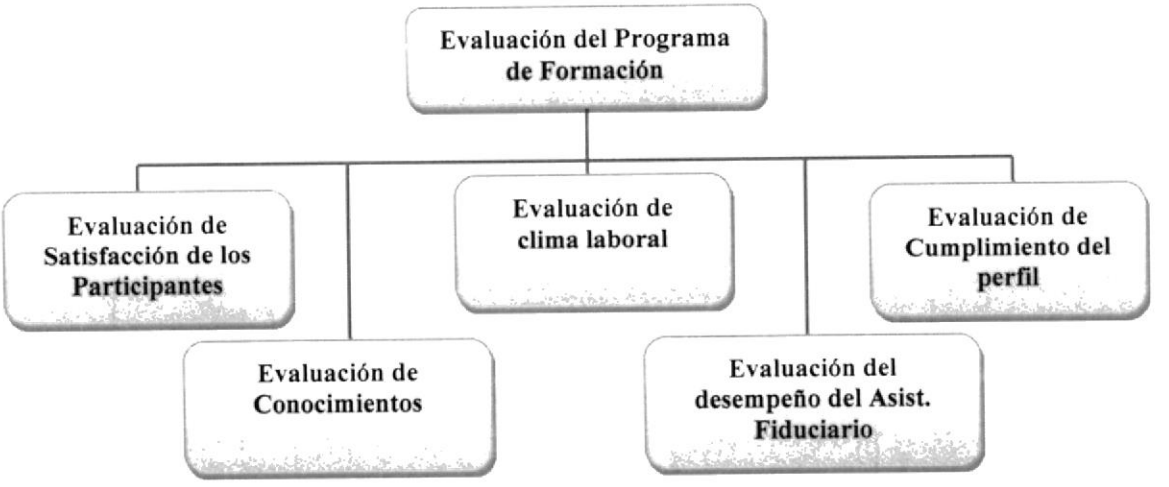
En referencia a la NTC 5555 (Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, FTDH), el Programa de Formación de Administradores Fiduciarios se desarrolla en base a un sistema de gestión de calidad. Se establecerán evaluaciones con la finalidad de evaluar y medir que se cumplan los objetivos del programa y que los participantes se sientan satisfechos del servicio recibido.

Se realizarán evaluaciones a mitad de cada módulo para tomar retroalimentación de los participantes sobre los profesores, el material, la logística, etc., para realizar los correctivos correspondientes y asegurar la calidad del programa de formación.

Adicional se aplicarán evaluaciones: Evaluación de Clima Laboral, Evaluación de Desempeño, Evaluaciones de Conocimiento, Evaluación de brechas del Perfil del Cargo, etc., para verificar que el programa de formación cumpla con los objetivos y resultados esperados por la empresa.

Mediremos el impacto y el alcance del programa de formación desde las siguientes perspectivas:

Figura 3.2 - Evaluación del Programa de Formación



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

- **Satisfacción de los participantes,** Conoceremos por medio de una encuesta el grado de satisfacción de los participantes con respecto al expositor, logística, metodología, material de estudio y contenido del módulo.

Tabla 3.3 – Evaluación de Conocimientos

Encuesta de Satisfacción de los Módulos de Capacitación

Instrucciones:

En escala del 1 al 5, favor marcar con una 'X' el número que mejor represente su grado de satisfacción con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	**Regular**	**Neutral**	**75% de acuerdo**	**100%Satisfecho**

	1	2	3	4	5
El instructor demostró dominio del tema.					
La interacción instructor participante fue amena, hubo apertura para realizar consultas.					
Los métodos de aprendizaje utilizados por el instructor fueron apropiados acorde al contenido del módulo.					
Lo aprendido en el módulo es aplicable en su trabajo.					
Tuvo acceso al material de estudio con anticipación.					
El material proporcionado fue de buena calidad, en cuanto a nitidez y contenidos.					
El Dpto. de RRHH manejó una buena comunicación con los asistentes, informando horarios de clases, exámenes, calificaciones.					
El salón es adecuado, en buenas condiciones y confortable.					
Los refrigerios fueron de su agrado.					
En general se encuentra satisfecho con el módulo de capacitación recibido					

Comentarios y sugerencias

_____

_____

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

- **Adquisición de conocimientos,** mediremos este punto por medio de las calificaciones obtenidas por los participantes en cada módulo, a través de las evaluaciones, tareas, y participación en clases.

Tabla 3.4 – Evaluación de Conocimientos

Examen	Tareas y proyectos	Participación en clases	Total calificación	Calificación mínima requerida
/6	/3	/1	/10	7,5

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

- **Cima laboral,** dado que la capacitación es abierta para todos los colaboradores que deseen asistir, consideramos que el programa de formación influirá de forma directa en el indicador de clima laboral, debido a que una de las variables comprendidas en la encuesta de clima laboral son la capacitación y formación. Ver Anexo 1.

- **Desempeño de los Asistentes de Negocios Fiduciarios,** consideramos que al conocer y comprender el negocio fiduciario, y las funciones que se realizan en el área en la cual se desempeñan, los Asistentes Fiduciarios ejecutarán mejor sus funciones y el resultado se reflejará en las evaluaciones de desempeño.

Tabla 3.5 – Evaluación de Conocimientos

Fiduciaria Anónima S.A.	
Esquema de la Evaluación de Desempeño	
Cargo: Asistente de Negocios Fiduciarios	
Actividades Financieras	Actividades delegadas al Asistente dentro del ámbito de sus funciones orientadas a alcanzar los objetivos financieros de la empresa.
Actividades de Servicio al Cliente	Actividades realizadas por el Asistente dentro del ámbito de sus funciones enfocadas a brindar un excelente servicio al cliente
Actividades de Procesos	Evalúa el cumplimiento del Asistente en cuanto a las actividades cotidianas relacionadas con la administración de negocios.
Competencias	Mide si el Asistente posee y se desempeña acorde a las competencias del cargo.
Metas y Actividades de Capacitación y Desarrollo	Mide el nivel de cumplimiento de las metas propuestas por el jefe inmediato y la participación que ha tenido el asistente en cursos y capacitaciones.

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

- **Nivel de cumplimiento del perfil del Administrador,** al final de cada año se evaluará al asistente con el perfil del Administrador de Negocios Fiduciarios, para detectar si están listos para el ascenso y a la vez notar los puntos débiles y trabajar en ellos. Es importante evaluar a los Asistentes antes de iniciar y al finalizar el programa deformación, para evaluar la efectividad de la capacitación, mediante la disminución de las brechas.

Tabla 3.6 – Perfil del Cargo

PERFIL DEL CARGO	
Cargo: Administrador de Negocios Fiduciarios	Área: Administración de Negocios Fiduciarios
Departamento: Negocios Fiduciarios	Jefe Inmediato: Gerente de Negocios Fiduciarios

	REQUISITOS PARA EL CARGO (Factor)	Peso del Factor	Calificación Candidato del 1 al 10	Total
1	**Nivel Académico**	**5%**		
	Título de pregrado en carreras Administrativas, CPA, Economía, o afines.	5%		
2	**Conocimientos Indispensables para desempeñar el cargo**	**20%**		
	Manejo de utilitarios nivel intermedio	5%		
	Negocios Fiduciarios	5%		
	Contabilidad nivel intermedio	5%		
	Tributación nivel intermedio	5%		
3	**Conocimientos Complementarios al Cargo**	**10%**		
	Ley de Mercado de Valores	5%		
	Servicio al Cliente	5%		
4	**Años de Experiencia**	**10%**		
	Mínimo 1 año de experiencia como Administrador Fiduciario	10%		
5	**Competencias**	**55%**		
	Habilidades de comunicación	10%		
	Pensamiento analítico	10%		
	Orientación a resultados	5%		
	Trabajo bajo presión	5%		
	Orientación de servicio al cliente	10%		
	Orden y Planificación	7,5%		
	Liderazgo	7,5%		
	Total	**100%**		

% de Cumplimiento	
% Cumplimiento mínimo requerido	**80%**

Requerimiento de Capacitación	Fecha Propuesta	Observaciones
1		
2		

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

3.3. Beneficios generados del Programa de Formación de Administradores

La capacitación y formación interna del personal generarán los siguientes beneficios en la empresa:

- Cuando la empresa hace una búsqueda inicial de candidatos y no obtiene buenos resultados, opta por contratar a una empresa que realice el proceso de reclutamiento y selección, la compañía solicita el servicio a un proveedor cuyo costo es 1,8 veces el sueldo de la vacante, esta remuneración varía dependiendo de si es un Administrador de Negocios Junior o Senior, el rango se encuentra entre $ 1.000 y $ 1.800.

  Durante el 2013, dos de los cinco procesos de selección de Administradores se llevaron a cabo a través de la empresa externa, el costo total por los dos procesos fue de $4.500, dicho valor sería un ahorro para la empresa.

- Una vez que los colaboradores hayan culminado el programa de formación, se contará con el personal adecuado para cubrir las vacantes de forma casi inmediata, mejorando el proceso de inducción y recibimiento del puesto.

  Cuando un Administrador renuncia, comunica que laborará 15 días más antes de su salida, período que no es suficiente para encontrar e incorporar al nuevo Administrador de Negocios. Tomando como horizonte las 2 semanas que permanece el Administrador desde que presenta la renuncia, lo ideal para la empresa es finalizar el proceso de selección durante la primera semana, para que la semana faltante la persona se incorpore y reciba el puesto del Administrador saliente, y realicen la inducción y capacitación sobre el portafolio que van a administrar.

- Otro beneficio de contar con personas en el banco de suplentes listos para saltar a la cancha, es que disminuimos los riesgos de la sobrecarga laboral generada por los puestos vacantes, dado que las personas encargadas no pueden dedicar el tiempo necesario para atender cada negocio, se pierde la calidad por cumplir con el volumen de trabajo asignado.

  Los riesgos pueden ser operativos por errores, pérdida de clientes al recibir un mal servicio, pérdidas de dinero por los errores, y agotamiento del personal que ayuda a administrar el portafolio que quedó libre.

- Se mejora el clima laboral del área de Administración de Negocios, acorde a la encuesta de clima laboral realizada en el 2013, los colaboradores del área estaban insatisfechos y demandan más capacitación y formación interna, por lo cual se estima que el indicador del clima laboral del área incremente en el 2014.

- La empresa formará Administradores a la medida de sus necesidades, estarán familiarizados con la cultura, sistemas, procesos, clientes y cumplirán con el perfil requerido para el cargo.

- Con los ascensos internos la empresa evita contratar personas externas con sueldos sobre el mercado. Se mantiene la equidad interna del área de negocios fiduciarios, y se motiva al personal con incrementos salariales que van acordes a su crecimiento profesional.

3.4. Acciones Post Programa de Formación.

Es necesario definir actividades que permitan dar continuidad al Programa de Formación, y mejorar o alcanzar las metas no cumplidas.

3.4.1. Actualizaciones

El sector fiduciario es muy susceptible a los cambios en las normativas en materia Legal y Tributaria, es vital que todos los colaboradores de la fiduciaria conozcan y comprendan el impacto que causan en los fideicomisos los cambios en la legislación. Los Administradores deben incorporar los nuevos conocimientos e implementarlos para una correcta administración de los negocios fiduciarios.

Las actualizaciones se realizan por medio de una charla, donde los expertos de las áreas Legal y Tributaria comunican las novedades y con ejemplos prácticos explican el alcance en los fideicomisos.

En la fiduciaria los responsables de las actualizaciones son los Asesores Legales y Tributarios, para motivar que se efectúen las charlas de actualización recomendamos que en la evaluación de desempeño de los Asesores, se asigne una ponderación importante al indicador de capacitaciones impartidas.

3.4.2. Plan de Sucesión

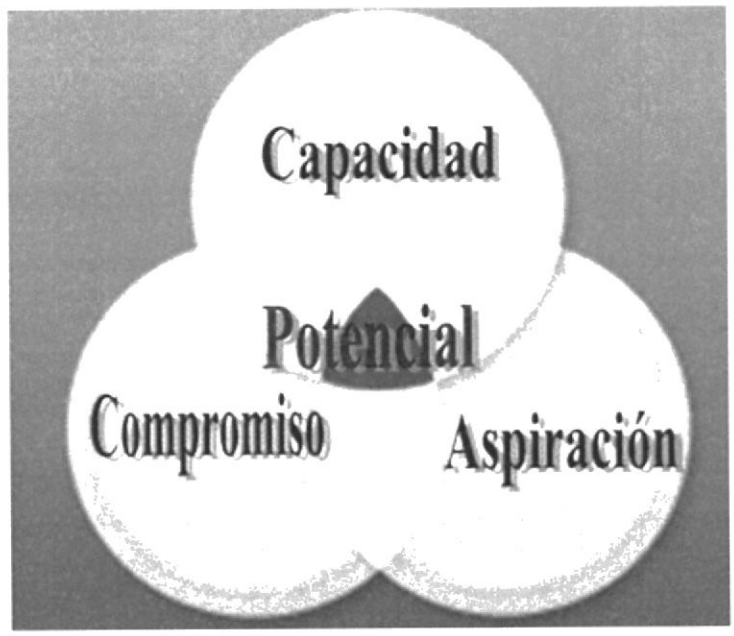
El objetivo del plan de sucesión es identificar a los Asistentes Fiduciarios que tienen potencial y son consideradas como personas claves dentro de la empresa.

El proceso a desarrollar es el siguiente:

- Identificar a los colaboradores con potencial
- Elaborar la matriz de colaboradores claves (desempeño; potencial)
- Determinar las brechas que tienen los colaboradores claves versus el perfil del Administrador Fiduciario.
- Diseño del plan de capacitación.

3.4.2.1.Identificar colaboradores con potencial

Figura 3.3 - Modelo de Potencial CLC



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

Acorde a la Corporate Leadership Council los colaboradores con potencial son aquellos que cuentan con los siguientes elementos: capacidad, compromiso y aspiraciones.

La capacidad comprende los conocimientos, la experiencia laboral, habilidades técnico - funcionales y habilidades propias de cada persona.

Dentro del compromiso se deben evaluar 4 elementos: Compromiso Emocional, Compromiso Racional, esfuerzo e intención de estar en la organización.

La aspiración se enfoca al grado en el cual el colaborador desea avanzar, permanecer y tener reconocimientos y recompensas en la empresa.

Pasos para identificar a los Colaboradores con potencial:

- **Conformar un comité de valoración.** Se conformará con los Administradores Fiduciarios, Gerente de Administración de Negocios, Jefe de Operaciones, Jefe de Contabilidad y Oficial de Cumplimiento.
- **Realizar Assessment de Potencial.** El Gerente del área de Administración Fiduciaria tendrá una entrevista personal con cada Asistente Fiduciario para conocer sus aspiraciones y si se proyectan como un Administrador Fiduciario.

  Con el comité de valoración evaluar a cada asistente acorde a las experiencias y relación laboral que cada miembro del comité tiene con los evaluados. El representante de Recursos Humanos será quien oriente y ayude a determinar el nivel de potencial, realizando preguntas puntuales al comité y solicitando que expongan ejemplos y situaciones de cuando los evaluados mostraron capacidad y compromiso.

  En este proceso el comité puede nominar a colaboradores de todas las áreas.

  Encasillamos a los evaluados dentro de los siguientes niveles:

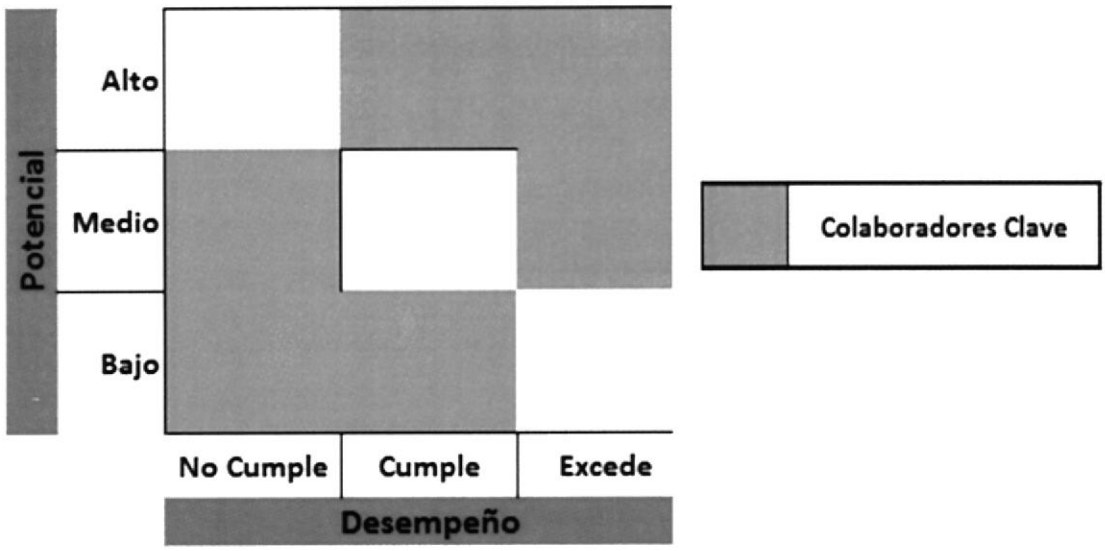
Tabla 3.7–Escala de Potencial

Potencial	Capacidad	Compromiso	Aspiraciones	
A Alto	A	A	M	mínimo 2 A y ninguna B
M Medio	M	A	M	mínimo 2 M y sólo 1 B
B Bajo	M	B	B	2 B

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

3.4.2.2. Elaboración de Matriz de Colaboradores Claves

Tabla 3.8 - Matriz de Colaboradores Claves



Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

Partiendo del modelo de Odiorne (1984), diseñamos una matriz 3x3, donde ubicamos a los colaboradores acorde a los puntajes obtenidos en Potencial y Desempeño.

El desempeño lo obtenemos de la evaluación anual de desempeño, acorde al siguiente criterio:

Tabla 3.9 - Ponderación del Desempeño

	No Cumple	Cumple	Excede
Puntaje	< 70%	>70% - <90%	>90%

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

3.4.2.3. Determinar las brechas que tienen los colaboradores claves versus el perfil del Administrador Fiduciario.

Evaluar el estado actual, luego del Programa de Formación de Administradores de los colaboradores claves considerados para ser futuros Administradores Fiduciarios, con los puntajes requeridos del perfil correspondiente, para detectar las brechas existentes. Las brechas se convierten el punto de partida para elaborar un plan de capacitación personalizado.

Tabla 3.10 – Perfil del Cargo Administrador Fiduciario

PERFIL DEL CARGO	
Cargo: Administrador de Negocios Fiduciarios	Área: Administración de Negocios Fiduciarios
Departamento: Negocios Fiduciarios	Jefe Inmediato: Gerente de Negocios Fiduciarios

	REQUISITOS PARA EL CARGO (Factor)	Peso del Factor	Calificación Candidato del 1 al 10	Total	Brecha
1	**Nivel Académico**	**5%**			
	Título de pregrado en carreras Administrativas, CPA, Economía, o afines.	5%			
2	**Conocimientos Indispensables para desempeñar el cargo**	**20%**			
	Manejo de utilitarios nivel intermedio	5%			
	Negocios Fiduciarios	5%			
	Contabilidad nivel intermedio	5%			
	Tributación nivel intermedio	5%			
3	**Conocimientos Complementarios al Cargo**	**10%**			
	Ley de Mercado de Valores	5%			
	Servicio al Cliente	5%			
4	**Años de Experiencia**	**10%**			
	Mínimo 1 año de experiencia como Administrador Fiduciario	10%			
5	**Competencias**	**55%**			
	Habilidades de comunicación	10%			
	Pensamiento analítico	10%			
	Orientación a resultados	5%			
	Trabajo bajo presión	5%			
	Orientación de servicio al cliente	10%			
	Orden y Planificación	7,5%			
	Liderazgo	7,5%			
	Total	**100%**			

	Factores a determinar brecha

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

3.4.2.4. Diseño del plan de capacitación para Sucesores

Examinando las brechas generadas en el perfil del Administrador Fiduciarios notamos si a los evaluados requieren mejorar sus conocimientos y competencias.

Considerando el Modelo 70 – 20 – 10 de Aprendizaje y Desarrollo basado en las investigaciones de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger parael "Center for Creative Leadership". Se completará el siguiente formulario para cada evaluado:

Tabla 3.11 - Plan de Capacitación Sucesores.

Plan de Desarrollo Sucesores

Nombre: _____

Cargo Actual: _____

Cargo Objetivo: _____

Período de Capacitación: _____

Tipo de Capación	Necesidad de Capacitación	Acciones a Realizar	Período
Cursos			
Aprendizaje por medio de otros Colaboradores			
Actividades o Proyectos de aprendizaje			

Elaborado por: Ing. Dayana Navarro, Ing. Alina López
Fuente: Empresa Fiduciaria Anónima

CAPITULO 4

Conclusiones

- **Objetivo 1.**La encuesta de desvinculación aplicada a los Ex Administradores nos permitió detectar que las principales causas que motivaron la desvinculación de los Administradores en el 2013 fueron el crecimiento laboral y la remuneración. Adicional validamos dichos factores analizándolos con la estructura organizacional de la empresa y las características personales de las personas salientes, concluyendo que era lógico que los Administradores busquen crecimiento fuera de la empresa debido a que internamente la estructura jerárquica plana no les da la oportunidad de ascensos, por lo cual, el tiempo de permanencia no es mayor a tres años en el cargo. También resaltamos que la conducta de los Administradores coincide con el comportamiento de la generación Y, todos son jóvenes profesionales de excelente perfil, a quienes les interesa más estar en un trabajo de constante aprendizaje y crecimiento profesional, donde obtienen realización laboral, que permanecer estables durante años en un mismo cargo.

- **Objetivo 2.** El primer punto a mejorar fue rediseñar el perfil del Asistente de Negocios Fiduciarios, alinearlo hacia el perfil del Administrador, con la finalidad de que las futuras contrataciones sean personas con potencial para ese cargo. Una vez establecido el nuevo perfil se incorporaron pruebas al proceso de selección para medir los conocimientos y competencias requeridas.
Complementamos la estrategia con actividades y planes de formación, que sirvan como entrenamiento para los Asistentes. La principal ventaja es que las personas recibirán una formación apegada a los procesos, cultura y necesidades de la empresa.

- **Objetivo 3.** En conjunto con el líder del área de Negocios Fiduciarios se diseñó un Programa de Formación de Administradores de Negocios Fiduciarios, estableciendo el contenido teórico, las actividades de entrenamiento, el método de evaluación y la logística del curso. El programa apunta no sólo a incrementar el conocimiento de los participantes,

los Asistentes Fiduciarios podrán desempeñar bajo supervisión las funciones propias del Administrador, y se trabajará en fortalecer las competencias requeridas.

- **Objetivo 4.**Los beneficios que se esperan del Programa de Formación son :

  - Disminución de los costos de selección externa, ahorrando el costo de la tarifa establecida por las empresas que realizan reclutamiento, de 1,8 veces el sueldo de la vacante.
  - Reducción de los tiempos de reclutamiento y selección, disminuyendo así los riesgos derivados de la carga laboral extra que genera para el área el puesto vacante.
  - Ahorro mediante selección interna, cuando se atrae a un Administrador de otra fiduciaria, generalmente se los engancha por un mayor sueldo.
  - El reclutamiento interno permite mantener la equidad salarial en el área de Negocios Fiduciarios.
  - La capacitación y las oportunidades de ascensos elevan el clima laboral del área.
  - Se optimiza el proceso de inducción y entrega del puesto.

REFERENCIAS

Corporación Financiero Nacional. Negocios Fiduciarios, obtenido de la página web institucional. Recuperado de:http://www.cfn.fin.ec

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México (1990), 8va. Edición, pág. 228.

Herzberg Frederick. "One More Time, How Do You Motivate Employees?".Teorĺa de Los Dos Factores. ProQuest Historical Newspapers The New Yor Times (1851 – 2003), pg. C26.

Paula Molinari, Turbulencia Generacional, editorial TEMAS (2011)

Paula Molinari, Brecha en las habilidades de los jefes Gen Y (2010), recuperado de : http://whalecom.com.ar/informes/Brechas%20en%20las%20habilidades%20de%20los%20jefes%20de%20Gen%20Y.pdf

Paula Molinari, La generación del Facebook en 10 características, (2013). Recuperado de: http://www.pmolinari.com/index.php/2013/05/30/la-generacion-del-facebook-en-10-caracteristicas/

Aryris, Chris. Abstract de conferencias de Eric GaynorButterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002.

Martha Alles, Manual de Assessment, 2004.

TheOrganization Development Institute International, Latinamerica.Recuperado de: http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html

Gonzales, Inda Mahé, Ana. La Gestión del Conocimiento. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos53/conocimiento-organizacional/conocimiento-organizacional3.shtml

Lombardo, Michael M;Eichinger Robert W. (1996). The Career Architect Development Planner. Minneapolis.

Leboeuf Michael, El Gran Principio del Management, Editorial Grijalbo (1986). ISBN 84-253-1856-4. Barcelona (1990). Pag. 216.

Test de comportamiento DISC. Recuperado de : http://pruebasdisc.com/

Corporate Leadership Council (2010), Six Mistakes That Drive Away Your Rising Stars, Recuperado de: http://www.clc.executiveboard.com

NTC 5555: Norma Técnica Colombiana - Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Recuperado de:http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 - Encuesta de Clima Laboral

Fiduciaria Anónima S.A.

Encuesta de Clima Laboral

1. **Marque** con una (X) su satisfacción acorde a la escala

		Si 100%	De acuerdo 75%	Neutral 50%	De acuerdo 25%	No 0%
1	Recomendarías a Fiduciaria S.A. a un amigo/familiar que está buscando trabajo.					
2	Siento seguridad de permanencia en mi puesto de trabajo, de cara al futuro					
3	Considera que su remuneración es apropiada en comparación con el mercado Fiduciario					
4	Me siento satisfecho con mi trayectoria en la empresa.					
5	Mi jefe me brinda el apoyo que necesito para hacer un buen trabajo					
6	Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros					
7	Mi jefe escucha y responde apropiadamente a los problemas e ideas que llevan los empleados					
8	¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la compañía?					
9	Las herramientas y el equipo informático con el que trabajo es el adecuado para el desarrollo de tu trabajo					
10	Cuando se presentan cambios en los procesos y tareas, Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente en mi trabajo.					
11	Fiduciaria S.A. me estimula para que lleve a cabo mejor mi trabajo todos los días.					
12	Me gusta el ambiente de trabajo					
13	Siento que puedo crecer en Fiduciaria S.A.					
14	En mi área mis compañeros trabajan bien en equipo para servir a nuestros clientes internos/externos					
15	Mi jefe siempre me ayuda cuando lo necesito					
16	Si recibiese un trato injusto en mi trabajo, confío en que mi jefe tomará las medidas adecuadas					
17	Mi jefe comunica de forma clara los objetivos/metas del área.					
18	Me Agrada mi oficina, es un lugar confortable					
19	Fiduciaria S.A. me da la oportunidad de capacitarme para desarrollar nuevas habilidades					
20	La carga de trabajo que manejo habitualmente es adecuada					
21	Estoy muy satisfecho con mi trabajo					
22	Fiduciaria S.A. ofrece un paquete de beneficios que cumple con las necesidades de sus colaboradores					
23	Los ascensos se otorgan de manera justa.					

		Si 100%	De acuerdo 75%	Neutral 50%	De acuerdo 25%	No 0%
24	Existe buena cooperación entre diferentes departamentos y colaboradores.					
25	Mi jefe me trata con dignidad y respeto					
26	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
27	Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.					
28	Fiduciaria S.A. brinda condiciones seguras y saludables para sus empleados					
29	Mi puesto de trabajo es desafiante y motivante					
30	Puedo llevar a cabo mi trabajo en el horario establecido					
31	Me siente integrado a Fiduciaria S.A.					
32	Mi pago es justo de acuerdo a mi contribución al éxito de Fiduciaria S.A.					
33	He tenido la capacitación y entrenamiento necesario para asumir nuevos retos o posiciones.					
34	Recibo el reconocimiento adecuado (más allá de mi pago) por mis contribuciones y logros					
35	Mi jefe me hace sentir parte del equipo					
36	Mi jefe cuando corresponde explica las razones de sus decisiones					
37	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales					
38	Los elementos (según aplique: ambiente, mobiliario, indumentaria y recursos informáticos) disponibles me permiten ser lo más productivo posible					
39	Tengo la autoridad para tomar las decisiones necesarias para hacer bien mi trabajo					
40	El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es razonable					

2. Por favor evalúe su nivel de satisfacción respecto de los siguientes literales, según la siguiente escala:

1= Muy insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Neutral 4= Satisfecho 5= Muy satisfecho

		1	2	3	4	5
1	Relación entre sueldo y resultados					
2	Liderazgo del Jefe Inmediato					
3	Oportunidad de ascenso					
4	Salario					
5	Procesos y establecidos para realizar las diferentes tareas					
6	Seguridad en el trabajo					
7	Carga de trabajo					
8	Beneficios					
9	Formación a cargo de la empresa					
10	Relación con los compañeros del área					
11	Relación con los compañeros de otras áreas					

3. **A continuación completa los siguiente:**

nentaría mi satisfacción laboral en Fiduciaria S.A., si se mejorara

_____

_____

nal a los beneficios que otorga la empresa en la actualidad me gustaría recibir

_____

_____

sente encuesta es anónima, sólo firme si usted lo prefiere

_____

Firma del Evaluado

Gracias por su participación