

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

Factores asociados a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019

Tito Fermin Cisneros Alberto
Danny Alberto Lazo Soldevilla

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. David Anglas Urdanegui

Agradecimiento

Un especial agradecimiento a los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental, particularmente a la plana de la Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional. Gracias por compartir sus experiencias y conocimientos, siempre estarán presente en nuestra mente y corazón.

Por otra parte, agradecemos al personal de Mibanco por brindarnos las facilidades para el acopio de datos. Asimismo, agradecemos a los asesores de crédito, quienes participaron con la aplicación del instrumento de investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares, quienes estuvieron pendiente de nosotros y fueron el bastón esencial para dar culminada la ría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional.

Dedicatoria

A Dios y mi familia, por su amor eterno.

Tito F. C. A.

Dedicado a mis seres queridos, por haber sido soporte y aliento en mi formación durante la maestría.

Danny A. L. S.

Índice

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. Determinación de objetivos	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Justificación e importancia del estudio	5
1.4. Limitaciones de la presente investigación.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	12
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Rotación de personal	15
2.2.2. Factores que causan rotación de personal.....	28
2.3. Definición de términos básicos	32
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	35
3.1. Hipótesis	35
3.1.1. Hipótesis general	35
3.1.2. Hipótesis específicas	35
3.2. Operacionalización de variables	35
3.2.1. Variable independiente	35

3.2.2.	Variable dependiente	35
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA		38
4.1.	Método, tipo o alcance de la investigación	38
4.1.1.	Método.....	38
4.1.2.	Tipo o alcance.....	38
4.1.3.	Nivel de la investigación.....	38
4.2.	Diseño de la investigación	39
4.3.	Población y muestra	39
4.3.1.	Población	39
4.3.2.	Muestra.....	39
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
4.5.	Técnicas de análisis de datos.....	41
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....		42
5.1.	Resultados y análisis.....	42
5.1.1.	Resultados de rotación	42
5.1.2.	Factores de rotación	45
5.2.	Pruebas de hipótesis	73
5.2.1.	Prueba de la primera hipótesis específica.....	73
5.2.2.	Prueba de la segunda hipótesis específica	74
5.2.3.	Prueba de la tercera hipótesis específica.....	77
5.2.4.	Prueba de la hipótesis general.....	79
5.3.	Discusión de resultados	80
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		89
ANEXOS.....		94

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	36
Tabla 2 Rotación del personal en MiBanco	42
Tabla 3 Tiempo del personal que labora en MiBanco.....	43
Tabla 4 Personal que dejó de laborar en Mibanco	44
Tabla 5 Número de hijos según rotación de personal.....	45
Tabla 6 Número de personas con las que vive y rotación de personal.....	46
Tabla 7 Estado civil de los empleados	47
Tabla 8 Grado de instrucción	49
Tabla 9 Carrera profesional.....	50
Tabla 10 Sexo del personal de MiBanco	51
Tabla 11 Edad del personal de MiBanco.....	52
Tabla 12 Horas de trabajo diario	53
Tabla 13 Retraso en el pago de remuneraciones.....	54
Tabla 14 Retraso en el pago de comisiones	55
Tabla 15 Cálculo de comisiones y bonos	56
Tabla 16 Cuotas asignadas.....	58
Tabla 17 Valoración de remuneraciones.....	59
Tabla 18 Nivel de las comisiones	60
Tabla 19 Remuneración de horas extras.....	61
Tabla 20 Oportunidades de crecimiento profesional	62
Tabla 21 Posibilidad de ascenso.....	63
Tabla 22 Calidad de las capacitaciones	64
Tabla 23 Relaciones con los compañeros.....	65
Tabla 24 Relación con los superiores	66
Tabla 25 Ambiente laboral	67
Tabla 26 Trabajos adicionales de los empleados.....	69
Tabla 27 Disposición para seguir laborando en la empresa	70
Tabla 28 Búsqueda de ofertas laborales.....	71
Tabla 29 Disposición para irse a otra empresa	72
Tabla 30 Prueba V de Cramer según indicador de factores personales.....	73

Tabla 31 Prueba V de Cramer según indicador de factores personales.....	75
Tabla 32 Factores de mercado laboral asociado a la rotación de personal	78

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de intenciones de movimiento.	24
Figura 2. Modelo de desempeño laboral.	25
Figura 3. Modelo de compromiso organizacional.	26
Figura 4. Modelo de Fields.	27
Figura 5. Modelo de Winteron.	28
Figura 6. Rotación de personal.	43
Figura 7. Meses laborando.	44
Figura 8. Tiempo desde la salida de Mibanco.	45
Figura 9. Número de hijos y personal de MiBanco.	46
Figura 10. Número de personas con las que vive.	47
Figura 11. Estado civil de los empleados.	48
Figura 12. Grado de instrucción.	49
Figura 13. Carrera profesional.	50
Figura 14. Sexo del personal de MiBanco.	51
Figura 15. Edad del personal de MiBanco.	52
Figura 16. Horas de trabajo diario.	54
Figura 17. Retraso en el pago de remuneraciones.	55
Figura 18. Retraso en el pago de comisiones.	56
Figura 19. Cálculo de comisiones y bonos.	57
Figura 20. Cuotas asignadas.	58
Figura 21. Valoración de remuneraciones.	59
Figura 22. Nivel de las comisiones.	60
Figura 23. Remuneración de horas extras.	61
Figura 24. Oportunidades de crecimiento profesional.	62
Figura 25. Posibilidad de ascenso.	64
Figura 26. Calidad de las capacitaciones.	65
Figura 27. Relaciones con los compañeros.	66
Figura 28. Relación con los superiores.	67
Figura 29. Ambiente laboral.	68
Figura 30. Trabajos adicionales de los empleados.	69
Figura 31. Disposición para seguir laborando en la empresa.	70

Figura 32. Búsqueda de ofertas laborales.....	71
Figura 33. Disposición para irse a otra empresa.	72

Resumen

La presente tesis se planteó como objetivo determinar qué factores se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019. Se aplicó el método científico como método general de la investigación. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel correlacional y se empleó de un diseño no experimental transversal, que aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos en una muestra conformada por 92 asesores de crédito actualmente laborando y que dejaron de laborar. La encuesta tuvo un total de 28 enunciados, de los cuales se identificó al personal que sigue laborando y que dejó de laborar. Los resultados indicaron que, los factores personales, la edad, el grado de instrucción, la carrera profesional, el número de hijos, el estado civil y el número de personas con la que vive el trabajador fueron significativos ($p\text{-value}>0.00$) y no tuvieron un coeficiente V de Cramer superior a 0.7, indicando una fuerte correlación con la rotación personal. En cuanto a los factores organizacionales relacionados moderadamente con la rotación de personal fueron las horas de trabajo diario, la valoración de remuneraciones, el nivel de comisiones, la posibilidad de ascenso y la calidad de capacitaciones ($p\text{-value}=0.00$). Finalmente, las condiciones de mercado laboral, también se asociaron con la rotación de personal en Mibanco. La investigación concluye indicando que los factores personales tuvieron fuerte relación con la rotación de personal, los factores organizacionales, tuvieron un grado de relación moderada, así como los factores labores.

Palabras clave: Rotación de personal, factores personales, factores organizacionales, mercado laboral.

Abstract

The present thesis was proposed as a general objective to determine what factors are associated with the turnover of Mibanco personnel in the city of Huancayo, 2019. The scientific method was applied as a general method of research. The type of research was applied, correlational level, and a non-experimental cross-sectional design was used, which applied a survey as a data collection instrument in a sample made up of 92 loan officers currently working and who stopped working. The survey had a total of 28 statements, of which the personnel who are still working and who stopped working were identified. Likewise, the associated factors studied were of three types: personal, organizational and labor market. The results indicated that personal factors, age, educational level, professional career, number of children, marital status and the number of people with whom the worker lives were significant ($p\text{-value} > 0.00$) and they did not have a Cramer's V coefficient higher than 0.7, indicating a strong correlation with personal turnover. As for the organizational factors moderately related to staff turnover, they were the hours of daily work, the assessment of salaries, the level of commissions, the possibility of promotion and the quality of training ($p\text{-value} = 0.00$). Finally, labor market conditions were also associated with staff turnover at Mibanco. The research concludes by indicating that personal factors had a strong relationship with staff turnover, organizational factors, had a moderate degree of relationship, and labor market factors are also associated with staff turnover in Mibanco, Huancayo, 2019.

Keywords: Staff turnover, personal factors, organizational factors, labor market.

Introducción

El éxito de toda empresa no radica únicamente en sus buenos índices de productividad, sino también en aspectos ajenos a lo económico como la satisfacción de los colaboradores, los cuales al no sentirse valorados por la empresa suelen irse a otra. Este fenómeno es muy habitual en los últimos tiempos debido al gran número de empresas en el mercado y a la falta de identificación con las organizaciones que son más latentes en los millennials. En consecuencia, para que las empresas puedan ser sostenibles y destacadas por su talento humano es necesario que se evite registrar altos índices de rotación de personal, para ello es importante que se identifiquen los factores que suelen provocar la rotación de empleados.

Existe una amplia diversidad de factores que causan rotación en una empresa, y estos suelen agruparse de acuerdo a su naturaleza organizacional, personal, del mercado laboral, y otros. Por lo tanto, las organizaciones deben tener un panorama amplio que les permita solucionar aquellas deficiencias que se relacionan al empleado con el fin de mantenerlo satisfecho y valorado y no considere la opción de buscar mejores opciones. Por lo anterior, esta investigación pretende motivar a las empresas a identificar aquellos factores deficientes en la organización que puedan provocar la rotación de personas. En los próximos cinco capítulos se detallará todo el proceso que se siguió para lograr con el objetivo general de la investigación.

En el primer capítulo se realizó el planteamiento del problema, la determinación de los objetivos, y la justificación, importancia y limitaciones que se presentaron en la investigación. El segundo capítulo agrupa los antecedentes de la tesis, las bases teóricas y la definición de término básicos de la investigación. El tercer capítulo detalla las hipótesis y las variables del estudio. El cuarto capítulo detalla la metodología definida y el quinto capítulo muestra los resultados de la recolección de datos y las pruebas de hipótesis realizadas.

Los Autores.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

Desde hace mucho, en el ámbito empresarial, la mayoría de organizaciones vienen sufriendo un proceso dinámico y continuo de desorden de personal. La rotación se presentó como un fenómeno recurrente en las empresas que, sin importar su voluntad, tienen que hacer uso de recursos y energía para sobrevivir y mantenerse íntegros, por lo que siempre deben estar en la búsqueda de nuevos talentos con el fin de mantenerse equilibrados (Chiavenato, 2015). López (2011) indica que la rotación de personal es la consecuencia de la existencia de factores internos y externos que afectan la actitud y el comportamiento del personal en la organización. Cubillos, Reyes y Londoño (2017) destacan que una empresa con un alto nivel de rotación es una empresa con un alto impacto negativo en sus finanzas, debido a que los procesos de contratación, capacitación, adiestramiento, y desvinculación demandan determinados montos de recursos a invertir, que no son reembolsables.

De acuerdo a Adecco (2018) en el año 2018, a consecuencia de la crisis en España, hubo una destrucción del 5.9% de puestos de trabajo en el sector financiero. En base a los datos del Banco de España las entidades financieras españolas despidieron a 1657 empleados en el año 2017, y a más 85 mil en la última década. Y con el fin de mejorar los índices de eficiencia, a través del ahorro de gastos, es que se predijo que el recorte de puestos de trabajo seguiría incrementándose. Además, los medios digitales y los cambios en los hábitos de los usuarios constituyeron otra causal del cierre de oficinas y, en consecuencia, de la reducción de empleos. Así mismo Adecco (2018) resalta que, aproximadamente, el 80% de los bancos consideraban que los avances tecnológicos tendrán efectos sobre el número de empleados, por lo que estimaron que en el año 2030 desaparecerán entre el 10% y 20% de sus puestos de trabajo. Finalmente, el informe de Adecco detalla que dos de cada

tres encuestados del sector financiero desean reducir sus índices de rotación, sobre todo, en las áreas de venta y captación.

En el Perú, de acuerdo a su Reporte de Sostenibilidad 2019, El Banco BCP tuvo un promedio de 16 mil 492 empleados activos, 4 mil 399 desvinculaciones o despidos, y 2 mil 302 renunciaciones, arrojando un índice de rotación voluntaria de 13.96% y un índice de rotación de personal de 26.67%. De igual manera, Interbank registró, en el mismo año, 1496 ceses lo que significó un índice de rotación de 22.5%. En el caso de Mibanco, desde fines del 2018 a fines del año pasado, se registró un promedio de 10 mil 423 colaboradores activos, 519 desvinculaciones o despidos, y 1655 renunciaciones, cifras que ayudaron a determinar que el índice de rotación voluntaria asciende a 15.9% y el índice de rotación de personal a 20.9%. Es preciso destacar que el índice de rotación de personal obtenido en 2015 (25.3%) logró disminuirse gradualmente al obtenerse índices de 20.9% en el 2016, 20.7% en el 2017, 19.9% en el 2018, y 20.9% en el 2019.

El índice de rotación del año 2019 de Mibanco (20.9%) es uno de los más bajos del sector micro financiero (25.9%), y aunque para algunos autores como Chaparro et al. (2015) la rotación de personal es un factor positivo que permite a las instituciones contar con nuevos colaboradores que aporten nuevas perspectivas y conocimientos a la empresa, en el sector micro financiero se presenta un alto riesgo de perder carteras de clientes, y, en consecuencia, fidelidad, por ello se hace importante que dichas cifras se vean reducidas en el transcurso del tiempo, contrarrestando aquellos factores que recurrentemente provocan la rotación de empleados.

Diversas investigaciones lograron identificar que las principales causas de la rotación, por lo general, son: las bajas remuneraciones, las pocas posibilidades de desarrollarse profesionalmente, la percepción de inseguridad, presiones en el trabajo, falta de motivaciones, problemas con los superiores, entre otros (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015). Otros autores, como Barrios (2012), proponen que las causas que provocan la rotación de personal están ligadas a los escasos beneficios y prestaciones, las condiciones laborales, el sistema de estimulación moral, los

estilos de dirección y control, y el contenido del trabajo en comparación con el salario, entre otros. Se puede generalizar, por lo tanto, que el principal motor de la rotación de personal es la insatisfacción de los empleados con su trabajo, no obstante, es preciso agregar que, la decisión de cambio de trabajo, puede verse motivada por el mercado laboral, ya que, si la preparación del empleado es alta, este tendrá mayores facilidades para encontrar un nuevo puesto de trabajo que vaya acorde a sus expectativas (Chaparro et al., 2015). González (2006) propone un modo de clasificación de los factores que causan la rotación. Los clasifica en evitables, inevitables, y saludables. Las primeras se relacionan con la falta de motivación, con la insatisfacción con los sueldos, con los horarios de trabajo, con las relaciones internas, entre otros; los segundos agrupan decisiones inevitables a raíz de la existencia de enfermedades crónicas, accidentes graves, muerte o jubilación; y los terceros se refieren a situaciones provocadas por promociones, ascensos y/o traslados, entre otros.

En España, en 2019 –de acuerdo al “Informe Info-empleo Adecco: Oferta y demanda de empleo en España”– se pudo conocer que, del total de casos de rotación voluntaria, el 38% se había dado por que los empleados buscaban empresas que les paguen más o porque habían recibido una mejor oferta compensatoria, el 25.35% porque los empleados consideraban que en la empresa no podían desarrollarse profesionalmente, el 19.72% porque no sienten sincronía con los objetivos y estrategias de la empresa, y el 7% porque el clima laboral no los ayuda a desenvolverse. El informe dio a conocer, también, que durante el año 2018 se registró un índice de rotación de personal bajo que se ubicó en un 21% (RRHH Digital, 2019). En Colombia, Jairo Pinilla, Director de Performia Colombia, señaló que la falta de comunicación entre el personal y los altos mandos, la falta de recursos para el desarrollo de trabajo del empleado, entrenamientos deficientes, y ambientes sobrecargados favorecen al incremento de la rotación de personal. Carlos G. Schmidt-Mumm, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Talento Humano ACRIP Bogotá, destacó que muchas empresa registran un bajo índice de rotación de personal, pero esto, en algunos casos, puede ser más perjudicial porque es

posible que este bajo índice se componga de empujados que son elementos clave de la organización, por ello recomienda que las empresas deben estar preparadas para realizar contraofertas y compensaciones competitivas en el mercado, fomentando oportunidades de desarrollo especialmente para los millenials, que se caracterizan por cambiar de trabajo cuando se sienten frustrados y estancados (Revista Empresarial & Laboral, 2017).

El Perú, en los últimos años, ha sido considerado uno de los países con mayores índices de rotación laboral de Latinoamérica al mantener un promedio de 20%, superior al 10.9%, que es el promedio de la región (ESAN, 2019). El portal PQS (2020) agrega que, entre las causas más comunes de la rotación de personal, en el país, están la falta de oportunidades para hacer una línea de carrera (22%), mejores ofertas laborales (13%), deficientes climas laborales (11%) y bajas remuneraciones (10%). En la región Junín, de acuerdo a la investigación realizada por Maclenan y Salas (2014), los factores que se relacionan con la rotación de personal – omitiendo aquellos que ya fueron mencionados y descritos– son: la calidad de supervisión de los altos mandos sobre las tareas realizadas por los empleados, la capacitación sobre las tareas específicas a desarrollar, y las relaciones que se desarrollan con los compañeros de trabajo.

Considerando que toda organización es única y se diferencia de las otras, no solo por su tamaño, rubro o ubicación sino también, por su filosofía, cultura, costumbres, clima laboral y relaciones internas, la presente investigación pretende identificar aquellos factores que se asocian o relacionan el alto índice de rotación de personal de la micro financiera Mibanco en la ciudad de Huancayo en el año 2019.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema general

¿Cuáles son los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?

B. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los factores personales que se asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?

- ¿Cuáles son los factores organizacionales que se asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?
- ¿Cuáles son los factores de mercado laboral que se asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar qué factores se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar qué factores personales se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019
- Determinar qué factores organizacionales se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019
- Determinar qué factores de mercado laboral se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019

1.3. Justificación e importancia del estudio

La investigación resalta su importancia porque se identificó factores como; aspectos familiares, los hijos, edad, horario y horas de trabajo, la remuneración retraso de pago de comisiones, ambiente laboral, que generaron y motivaron la rotación del personal representándose en un 20.9%%, evento que generó el desarrollo de la investigación justificando su importancia. Además, la investigación justifica su desarrollo, dentro de la justificación práctica porque se identifica factores que se asocian a la rotación de personal antes mencionados de Mibanco en la ciudad de Huancayo durante el año 2019. Factores que sirvieron para ampliar el panorama en el sector micro financiero para evitar que sus índices de rotación aumenten cada año contrarrestando sus causas más comunes.

Por otro lado, la investigación se justificó, teóricamente, porque se tomó en cuenta el respaldo teórico de Chiavenato (2015) la define como el resultado de la fuga de talento y el ingreso de otros para sustituirlos; la tipología de la rotación de personal varía de acuerdo a la perspectiva. Robbins y Judge (2013) y Milkovich y Boudreau (2000) señalan que la rotación de

personal se origina a partir de la decisión del empleado para dejar su puesto de trabajo. Esta decisión va ligada a ciertos factores, entre los que destacan: los factores organizacionales, factores personales y factores de mercado de trabajo. De esta manera, se pudo identificar en el campo científico de las ciencias administrativas cuales fueron los factores identificados que se relacionan a la rotación de personal.

Finalmente, la investigación se justificó metodológicamente por el instrumento planteado que fue modificado para fines de la investigación con el propósito de obtener datos sobre los factores que se relacionan con la rotación de personal. Además, se tomó en cuenta el respaldo de Gallego (2007) como el procesamiento científico que pretende encontrar datos verídicos que solucionen un determinado problema. Espinoza (2010) quien respalda que la investigación fue de tipo aplicada debido al uso que se hizo de referencias bibliográficas sobre la rotación de personal y los factores que la originan con el fin de dar solución al problema general identificado en Mibanco. Fue de nivel correlacional según Hernández et al. (2010) como el tipo de investigaciones que buscan medir el nivel de relación o asociación que existe entre dos o más variables o conceptos.

Por lo tanto, esta investigación resalta su importancia por los aportes de ámbito intelectual que se dará al acervo científico, al determinar cuáles son los factores que se asocian o producen la rotación de personal en las empresas del sector micro financiero. Además, el identificar los factores en cuestión ayudará a tomar acciones que eviten o solucionen los alto índices de rotación de personal. Finalmente servirá como fuente para futuras investigaciones y entidades.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

La realización de la investigación presentó limitaciones económicas que impidieron realizar una investigación más amplia y completa que arroje datos más precisos sobre los factores que se relacionan a la rotación de personal del sector micro financiero. Se presentaron, también, limitaciones sanitarias, dispuestas por el Gobierno de acuerdo a la coyuntura actual, que impidieron una normal recopilación de datos en la oficina central de Mibanco.

Finalmente, también hubo limitaciones de tiempo y distancia que no ayudaron a encontrar datos de ex trabajadores de la micro financiera al no haber coincidencias de tiempos libres y al existir distanciamiento geográfico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Las siguientes investigaciones y tesis fueron consideradas antecedentes del presente estudio debido a la similitud en el uso de las variables de estudio.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Los antecedentes internacionales considerados fueron los siguientes:

Orbe (2019) realizó un estudio con título “Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS” para obtener el grado de Maestro en Desarrollo de Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito.

La investigación planteó como su objetivo general identificar los factores motivacionales que impactan en la rotación de personal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para ello, el investigador clasificó a su investigación de tipo cuantitativo, en consecuencia, diseñó un cuestionario con una escala de Likert considerando los factores motivacionales de Herzberg, lo que le permitió obtener información de fuente primaria, no obstante, también se hizo uso de fuentes secundarias a través de la revisión de fuentes bibliográficas. Los resultados que se obtuvieron indicaron que la rotación de personal de la empresa de estudio fue originada

por factores motivacionales como el reconocimiento (44%), la responsabilidad (78%), posibilidad de crecimiento (41%), logros obtenidos (51%), y el trabajo en sí (69%). Estos resultados ayudaron a llegar a la conclusión de que, si bien cada empleado tiene diferentes factores motivacionales que influyen en su decisión de rotación, en la empresa objeto de estudio el factor del “trabajo en sí”, que considera aspectos de satisfacción con las actividades y tareas, y el desarrollo profesional, incide más en el índice de rotación de personal.

González (2018) realizó la investigación con título “Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones” para obtener el grado de Maestro en Administración – MBA de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Bogotá.

La investigación tuvo como objetivo primordial realizar una identificación de los factores de rotación voluntaria de empleados pertenecientes a la generación millennial en las áreas de administración de la empresa de telecomunicaciones en los años 2016 y 2017, a través de una revisión bibliográfica que ayude a entender el concepto del objeto de estudio en torno a la generación millennial, seguido de un análisis de la información cuantitativa obtenida de los datos del departamento de talento humano. Para cumplir con el objetivo principal, en la primera etapa, el investigador realizó una caracterización (mediante una identificación y análisis) de los factores que inciden mayormente en la rotación de personal, en base a su relevancia y efecto. Como segunda etapa comparó los resultados cuantitativos y cualitativos con el propósito de revisar si existían brechas significativas. Y finalmente, en la tercera etapa se presentaron las conclusiones y recomendaciones para el equipo que es parte del talento humano de la empresa de telecomunicaciones. Los resultados obtenidos fueron que, en el año 2016, del total de casos de rotación de personal millennial, el 47% fue a causa del salario, seguido del 23% a causa de la falta de oportunidades para el desarrollo personal, seguido del 19% a causa del ambiente laboral, y seguido del 11% a causa de motivos personales. En el año 2017 las cifras variaron, ya que, del total de casos de rotación, el 49% fue por motivos

salariales, el 40% por falta de oportunidades para el desarrollo persona, el 7% por el ambiente laboral, y el 4% por motivos personales. Estos resultados ayudaron a concluir la investigación indicando que la rotación es un fenómeno constante en las empresas de estudio y que las causas principales están los factores salariales, de desarrollo personal y de ambiente laboral.

Jaramillo, Moreno, Banda y Rocha (2016) desarrollaron un estudio titulado “Principales factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Smart S.A. de C.V.” para la Revista VinculATégica EFAN de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La investigación tuvo como objetivo principal encontrar las causas principales que provocan la rotación de personal, para ello analizaron el problema de rotación de personal en la empresa objeto de estudio, en la cual los empleados representaban grandes índices de rotación y provocaban, en consecuencia, efectos negativos en las operaciones de la empresa. Para cumplir con su objetivo, los autores determinaron que la investigación tendría un diseño no experimental de corte transversal. Desarrollaron un cuestionario que fue dirigido a 53 empleados de la empresa de estudio para conocer variables como el sueldo, desarrollo profesional y capacitación. Los resultados dieron a conocer que la mayoría de encuestados (44%) consideraba que su sueldo era medio, en comparación con el promedio del mercado, de igual manera el 70% consideró que los niveles de capacitación eran excelentes, y, finalmente, el 69% consideró que las oportunidades de desarrollo profesional eran excelentes, también. Los resultados llevaron a los autores a concluir en que, en la empresa Smart S.A., la causa más frecuente de la rotación de personal es la insatisfacción con los sueldos bajos. Esto puede generar consecuencias perjudiciales para la empresa como: gastos adicionales, pérdida de clientes, pago de finiquitos, entre otros.

Parra y Salgado (2016) desarrollaron la investigación “Factores que causan la rotación del personal administrativo en Alquiler Construcciones S.A en la ciudad de Santiago de Cali” para obtener el Grado de Especialización en gerencia del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Lumen Gentium, Cali.

La investigación tuvo como objetivo general la identificación de los factores que provocan la rotación de personal administrativo de la empresa Alquiler Construcciones S.A en Santiago de Cali. Para cumplir con su objetivo, en primer lugar, las autoras identificaron el índice de rotación de la empresa, luego las posibles causas de la rotación de personal, y finalmente desarrollaron una propuesta para reducir el índice de rotación previamente identificado a través de la elaboración de programas de inducción, sistemas de valuación y medios para que el personal pueda presentar quejas o sugerencias. Los resultados que obtuvieron las autoras fueron que las posibles causas de la rotación de personal en la empresa fueron los salarios, los cargos delineados, la insatisfacción con el clima laboral, la mala relación con los superiores, y la ausencia de capacitaciones. Estos resultados ayudaron a concluir que la empresa Alquiler Construcciones S.A tiene índices de rotación de personal en su área administrativa porque carece de un plan de carrera que logre mantener satisfechos a sus empleados y lograr que éstos sientan una mayor identificación con la empresa.

Domínguez (2015) desarrolló el estudio titulado “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S” para optar el grado de Maestra en Administración MBA de la Universidad de Medellín.

El estudio planteó como objetivo general realizar un análisis de las causas que inciden en la rotación de empleados de la empresa Holcrest S.A.S., para ello se hizo uso de un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo y se recurrió a la encuesta, como técnica de recolección de datos, que estuvo conformada por 65 preguntas que fueron dirigidas a 39 empleados de la empresa. Los resultados mostraron que los factores que son más considerados causas de la rotación son un mal equilibrio entre vida laboral y personal (58%), cooperación entre áreas (56%), la falta de reconocimiento y consideración (55%), la falta de oportunidades para hacer línea de carrera (46%) y la falta de aceptación de los compañeros (36%). Estos resultados ayudaron al autor a llegar a la conclusión de que, si las empresas quisieran cumplir con todos sus objetivos propuestos en bien del cliente y de la mejora de servicios, deben prestar más atención a la rotación de personal, ya que su

indicador incrementó en los últimos tres años previo a la realización de la investigación. Por otro lado, se pudo conocer que las causas que tienen un mayor impacto en la rotación de personal son: el salario, el balance entre vida y trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de carrera y la cooperación entre las diversas áreas.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Los siguientes estudios e investigaciones constituyen los antecedentes nacionales de la presente investigación.

Fernández (2020) desarrolló una investigación a la que tituló “Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC – Sede Los Olivos” para optar el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima.

La tesis en mención planteó como su objetivo principal determinar si el modelo de medición del clima laboral de COESAC se relaciona con la intención de rotación sus empleados. Para tal fin el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, y un alcance correlacional. Para la recopilación de datos sobre el clima laboral se diseñó un cuestionario de 60 preguntas, y para obtener sobre la intención de rotación se diseñó un cuestionario con una escala de Likert compuesto por tres preguntas puntuales. Dichos cuestionarios fueron aplicados a un total de 104 empleados. Los resultados obtenidos dieron a conocer que los factores que determinan un buen ambiente laboral son: las relaciones con los compañeros, los equipos adecuados, y el soporte que le da la empresa a los empleados, no obstante, se pudo conocer que los mencionados factores no aportan a la disminución del índice de intención de rotación. La conclusión a la que llegó la autora fue que el nivel de rotación en COESAC es bajo al registrar un promedio de 9% anual.

Castillón (2019) realizó la investigación con título “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC” para optar el grado de Magíster en Administración con mención en

Gestión Empresarial de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

El estudio tuvo como objetivo general la determinación de la correlación existente entre la rotación de personal y la calidad de servicio logístico de la empresa de tercerización SLISAC en la ciudad de Lima, durante el periodo 2015 – 2016. Para tal fin el autor desarrolló una investigación de tipo correlacional, que consideró como muestra a 30 empleados de la empresa objeto de estudio, a éstas se aplicó un cuestionario que ayudó a recabar información importante para la obtención de resultados. Se pudo conocer que el 20% de encuestados estaba de acuerdo, y otro 20% era indiferente al monto que ganaba; de igual manera se pudo conocer que de los encuestados el 50% estaba en desacuerdo con la poca recurrencia de las capacitaciones; finalmente también se pudo conocer que, del total de encuestados, el 40% está en desacuerdo con las instalaciones de su trabajo. Las conclusiones a las que llegó el autor, además de determinar que no existía correlación entre la rotación de personal y la calidad de servicio, fueron que las remuneraciones de los empleados no representaban un factor de rotación, tampoco la recurrencia de las capacitaciones, no obstante, las instalaciones del centro de labores si representa un factor determinante de la rotación, por lo que se recomienda mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa objeto de estudio.

Corzo, Mendoza, Suca y Velásquez (2018) desarrollaron la investigación con título “Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco” para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de empresas de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima.

La investigación planteó como objetivo general la determinación de las causas principales de la rotación de personal del área de ventas de las empresas que componen el rubro de Seguros en la ciudad del Cusco. Para tal fin se determinó que el estudio tendría un enfoque cualitativo, un alcance exploratorio, y un diseño holístico de múltiples casos. Se determinó que la población estaría compuesta por todas las empresas que conformen el rubro

de Seguros en la ciudad del Cusco. A éstos se les aplicó una entrevista abierta para obtener datos más precisos. Los resultados que se obtuvieron dieron a conocer que, por mayoría, los factores que se asocian más a la rotación de personal son: el estrés laboral, la alta exigencia de desempeño, la falta de promoción profesional, el sistema de remuneraciones, y el ambiente de trabajo. La conclusión final del estudio fue que las causas principales de la rotación de personal son: deficiente ambiente de trabajo, carente promoción profesional, deficiente sistema de remuneraciones, estrés en los empleados, y alta exigencia de desempeño.

Castillo (2017) desarrolló la tesis titulada “Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa Nexos S.A.C.” para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social y Recursos Humanos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.

La tesis en mención planteó como objetivo general la determinación de la influencia del ambiente laboral en el nivel de rotación de los colaboradores de la empresa Nexos S.A.C. Para tal propósito la autora diseñó una investigación retrospectiva de tipo explicativo en la que se aplicó un cuestionario como instrumento para medir la rotación de personal en la empresa. Dicho cuestionario se aplicó a 172 colaboradores, considerados la muestra de la población objeto de estudio. Los resultados obtenidos dieron a conocer que la estructura ni la identidad de la empresa son factores que influyan en la rotación de personal, tampoco la responsabilidad exigida a los empleados, no obstante, también se pudo conocer que las recompensas sí es un factor que influye en la rotación del personal. La conclusión principal de estudio fue que no todas las dimensiones o factores que conforman el ambiente laboral influyen significativamente en la rotación de los empleados.

Otero y Torres (2016) desarrollaron la investigación con título “Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera” con el fin de obtener el Grado académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, Lima.

El objetivo general del estudio fue presentar una propuesta de mejora centrada en la gestión de indicadores de siniestralidad y rotación de personal para el Área de operaciones de una empresa contratista minera. Para tal fin, las autoras aplicaron una metodología que empezó con el análisis competitivo del sector, seguido de la descripción del modelo de negocio y la estrategia de crecimiento, el análisis de los procesos clave de la organización y la cadena de valor del negocio. Finalmente se realizó la propuesta del Plan de mejora de la gestión de rotación y siniestralidad. Los resultados del estudio, previo al diseño del plan de mejora, fueron que existía un alto índice de rotación y siniestralidad, por lo que era necesario tomar medidas que mejoren los procedimientos de gestión de personas. La conclusión a la que llegó el estudio fue que debe aplicarse el Plan de mejora propuesto para que se controle y reduzca los niveles de siniestralidad, y, en consecuencia, los niveles de rotación de personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Rotación de personal

Considerada un fenómeno que genera un gran impacto en las empresas, la rotación de personal es considerada, básicamente, como la ruptura o desvinculación de un empleado con una empresa, más allá de que la decisión sea evitable o no (Macario, 2018). De acuerdo a Santillán (2008), la rotación de personal, como problema, fue identificada a inicios del siglo pasado, en 1910, cuando surgieron bastas discusiones sobre los costos que originaba en las empresas. Por ello, hoy en día, la mayoría de organizaciones siempre buscan reducir sus índices de rotación, lo cual es plasmado como una de los objetivos más recurrentes en la administración. Esto último género que, con regularidad, se estudien los factores y comportamientos que la originan, desde el punto de vista de la administración y de la psicología (Macario, 2018).

A. Definición.

La rotación de personal es una situación que se presenta en toda empresa y tiene diversas definiciones de acuerdo al enfoque del autor.

Chiavenato (2015) la define como el resultado de la fuga de talento y el ingreso de otros para sustituirlos. Es una situación que se presenta con continuidad afectando la integridad de la organización al demandar mayores recursos y energía para mantener equilibrada la estructuración. Orozco (2013), por otro lado, señala que la rotación es un indicador que se define cada cierto tiempo al hallar la proporción de empleados que dejan una organización –sin considerar a los que lo hacen inevitablemente como fallecidos y jubilados– entre el número total de empleados promedio de una empresa o institución. De igual manera, Rodríguez (1998) la define como el cambio de organización en el que está inmerso un empleado con el propósito de mejorar sus condiciones personales y profesionales a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias. La rotación es un derecho de toda persona en la búsqueda de la obtención de aspectos positivos en su vida. Cleveland (2008) finalmente, considera que la rotación puede definirse de acuerdo a la nueva posición del empleado, es decir, si este se mantiene en la organización (pero con otro cargo) o si se va a otra terminando el periodo contractual.

La rotación de personal se compone del flujo de entradas y salidas de personas. Las salidas se reemplazan con nuevas entradas, esto quiere decir que cada vez que un empleado deja la organización corresponde contratar a un sustituto que lo reemplace (Chiavenato, 2015). Para Orozco (2013), la rotación de personas es un factor de cambio inevitable, por lo que no debería considerarse una desventaja ante la competencia, por el contrario, debería considerarse como un indicador de productividad, rentabilidad, evolución y empoderamiento de los colaboradores. No obstante, las empresas deben hacer lo posible para disminuir la tasa de rotación de personal buscando que los empleados logren sus objetivos personales y profesionales, lo cual beneficiará tanto al empleado como a la empresa (Dale, 1983).

B. Tipos de rotación de personal

La tipología de la rotación de personal varía de acuerdo a la perspectiva. Robbins y Judge (2013) indican que existen dos tipos de rotación: la rotación interna, que surge cuando un empleado es transferido a otro cargo

por disposición del encargado de la organización; y la rotación externa que surge con el despido de un empleado o por elección de éste mismo.

Respecto a la rotación interna, Robbins y Judge (2013) precisan que toda rotación debe ser considerada un factor positivo para los empleados de la organización, y en consecuencia se debe realizar una adecuada planificación que detalle las evaluaciones que se realizarán en todo el proceso de reclutamiento, selección, desenvolvimiento, control, y promoción. Sobre la rotación externa, Robbins afirma que suele producirse por discrepancias laborales sobre desempeño, o en todo caso por propia decisión del empleado en busca de mejores oportunidades, por lo tanto, un empleado deja de pertenecer a una empresa por motivos organizacionales, así como por motivos personales.

Chiavenato (2015), por otro lado, señala que existen dos formas de separación del empleado con la empresa.

- Rotación por iniciativa del empleado.

Este tipo de rotación se da cuando un empleado decide terminar la relación con la empresa u organización motivado por factores personales o profesionales. Esta decisión está sujeta, por lo general, al nivel de satisfacción que el empleado tiene con la empresa, y al número de ofertas de empleo que se le presentan y parecen atractivas al empleado

- Rotación por iniciativa de la empresa o empleador.

Este tipo de rotación ocurre cuando una empresa, a través de sus altos mandos, decide separar a sus empleados con el propósito de sustituirlo por otros más adecuados o con mejores capacidades, para corregir problemas de selección, para reducir la fuerza de trabajo, o para reducir costos. Chiavenato (2015) agrega que las consecuencias más comunes de este tipo de rotación son las transferencias, las tareas compartidas, las recolocaciones, las sustituciones temporales, entre otros.

C. Causas de la rotación de personal

En toda organización hay un sinnúmero de motivos y problemáticas que pueden generar índices de rotación de personal. Por lo general, una empresa que presente un nivel alto de rotación tiene problemas específicos como falta

de motivación, personal descontento, insatisfacción laboral, y otros que no son cuidados por el área de talento humano (Werther & Davis, 2014). De igual manera, Castillo y Sabando (2018) señalan que la existencia de un alto grado de rotación corresponde a un alto grado de inestabilidad laboral percibida por los empleados o, en todo caso, por la incapacidad del empleado para estar a la altura del cargo, dejando entre ver la capacidad de la empresa para elegir a su personal.

Chiavenato (2015) indicaba que la rotación puede considerarse real o potencial. Real en caso el empleado ya haya dejado la organización, y potencial en caso el empleado tenga muchas ansias de dejar la empresa en cuanto encuentre una mejor oportunidad laboral. En cualquiera de los casos, indica que la selección de personal es un factor importante si se pretende seleccionar al personal adecuado que beneficie a la empresa y no la complique más con su salida abrupta. Chiavenato (2015) agregó que la rotación de personal puede darse por la existencia de fenómenos internos (a la organización) y de fenómenos externos.

- Fenómenos internos.
 - Política de salarios y remuneraciones
 - Política de prestaciones sociales
 - Tipo de control y dirección sobre los empleados
 - Oportunidades de desarrollo profesional y personal
 - Relaciones internas de los colaboradores
 - Política de capacitaciones
 - Criterios de evaluación del desempeño
 - Cultura de la organización
- Fenómenos externos.
 - Actualidad económica
 - Oferta laboral
 - Situación de las políticas nacionales sobre empleos

D. Costos de la rotación de personal

Según García (2011) todo proceso de rotación de personal demanda gastos a la empresa, no obstante, cuando el proceso de rotación se da por

voluntad del empleado el gasto es menor en comparación cuando la rotación parte de la decisión de la organización. Sea cual sea la razón, el incurrir en gastos afecta negativamente a las finanzas de la empresa. Dichos gastos, considerados costos por Chiavenato (2015) son agrupados de la siguiente manera:

- Costos de reclutamiento

Agrupar los siguientes gastos:

- De emisión y procesamiento de solicitud del empleado
- De mantenimiento del área o departamento encargado del reclutamiento.
- De mantenimiento de los servicios de reclutamiento: entrevistas, evaluación, pruebas médicas, psicométricas, etc.

- Costos de registro y documentación

Comprende:

- De mantenimiento del área o departamento de registro y documentación de personal y talento humano.

- Costos de integración

Agrupar los siguientes gastos:

- De selección, inducción y capacitación de personal
- Costo del tiempo del supervisor del área o departamento solicitante

- Costos de desvinculación

Comprende los siguientes gastos:

- Costos de indemnizaciones por tiempo de servicios.
- Costo de anticipos de pagos relacionados con vacaciones.

Años más tarde, Chiavenato (2015) volvería a agrupar los gastos en costos primarios, secundarios y terciarios para la empresa:

- Costos primarios

Agrupar todos los gastos en los que incurre la empresa para reclutar y seleccionar al personal, como los costos de registro y documentación de los empleados, costos de entrenamientos, costos de desvinculación (pago de vacaciones trunca y beneficios sociales), entre otros (Chiavenato, 2015).

- Costos secundarios

Según Chiavenato (2015) estos gastos son difíciles de medir en forma numérica ya que sus características, mayormente, son cualitativas. Los gastos se relacionan de manera indirecta con el despido y reemplazo del empleado, y tienen que ver con aquellas consecuencias colaterales e inmediatas de la rotación.

- Costos terciarios

Son aquellos gastos en los que incurre la organización como efecto inmediato y a largo plazo del despido de un empleado. Incluye gastos de inversión extra y las pérdidas en las actividades principales de la empresa. LA primera agrupa gastos como el aumento de sueldos a los nuevos empleados y el reajuste a los que ya vienen laborando un buen tiempo. Y los segundos se reflejan en la imagen corporativa de la empresa ya que los clientes perciben una baja calidad de los servicios prestados por empleados poco capacitados (Chiavenato, 2015).

E. Estrategias para evitar la rotación de personal

Al ser un fenómeno común que es difícil de eliminar y prevenir en cualquier organización, diversos investigadores desarrollaron herramientas para contrarrestar la rotación de personal, ya que ésta proyectaba malos antecedentes a la empresa (Macario, 2018). No obstante, Aponte (2006) señala que toda organización no puede intervenir en causas externas a la empresa como las mejores ofertas de remuneraciones o de desarrollo profesional, por lo que se recomienda realizar investigaciones de mercado que ayuden a establecer nuevos salarios y conceptos de línea de carrera. Además, es necesario que también se realicen estudios de comportamiento organizacional y evaluaciones de desempeño para identificar aquellas deficiencias del área de trabajo y de toda la organización en conjunto.

Hablar de una estrategia única que solucione o elimine la rotación de personal es incorrecto, ya que cada realidad organizacional demanda un propio diagnóstico y tiene diferentes respuestas. Sin embargo, Macario (2018) propone que ninguna empresa debe pasar por alto los siguientes factores:

- Capacitaciones constantes

- Incentivos económicos y no económicos (morales)
- Comunicación interna
- Desarrollo personal y profesional de los empleados

F. Índice de rotación de personal

A continuación se expondrán las cuatro ecuaciones planteadas por Chiavenato (2015) para calcular el índice de rotación de personal de cualquier organización:

- Ecuación 1

Es utilizada para que las empresas puedan realizar una planeación de su talento humano y representa el valor porcentual de personal que circulan en la organización en relación con el promedio de empleados (Chiavenato, 2015).

$$IRP = \frac{((A + D) \div 2) \times 100}{PE}$$

En donde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Personal contratado en un determinado período (ingresos)

D = Personal saliente, por iniciativa de la empresa o por decisión de los propios empleados (salidas).

PE = Promedio existente de empleados en el período determinado.

Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividirlo entre dos.

- Ecuación 2

Es utilizada cuando se pretende analizar las salidas de empleados y sus respectivas causas. Algo particular de esta ecuación es la no consideración de las entradas de empleados, y la consideración del número de desvinculaciones sin importar de quién provenga la iniciativa (Chiavenato, 2015).

$$IRP = \frac{D \times 100}{PE}$$

En donde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

D = Personal saliente (salidas).

PE = Promedio existente de empleados en el período determinado.

- Ecuación 3

Es utilizada cuando se busca estudiar las causas que originaron las salidas de los empleados. De acuerdo a Chiavenato (2015), éste indicador considera, únicamente, las salidas por decisión de los empleados, por lo que es posible estudiar las salidas consecuentes de la actitud y del comportamiento organizacional, haciendo a un lado las salidas que se originan por decisión de la organización.

$$IRP = \frac{D \times 100}{((N1 + N2 + \dots + Nn) \div a)}$$

En donde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

D = Personal saliente que debe ser sustituido.

N1 + N2 + ... + Nn = Sumatoria de la cantidad de empleados que iniciaron cada mes.

a = Número de meses que comprenden el determinado periodo.

- Ecuación 4

La ecuación se utilizada cuando se busca evaluar la rotación de personal por áreas o departamentos, considerando un sistema más grande. Chiavenato (2015) agrega que cada área debe tener su propio cálculo e indicador de rotación de personal.

$$IRP = \frac{((A + D) \div 2) + R + T}{PE} \times 100$$

En donde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Personal contratado

D = Personal saliente

R = Personal recibido por transferencia de otras áreas o departamentos

T = Personal transferido a otras áreas o departamentos

PE = Promedio existente de empleados en el período determinado.

Chiavenato (2015) indica, sobre los índices descritos, que no deben presentar índices de 0 o de números muy elevados puesto que reflejarían

estados de rigidez o de rotación elevada que no ayudarían a gestionar los recursos humanos de una manera correcta. Por lo tanto, el índice de rotación debe ayudar a la organización a retener a los mejores empleados y reemplazar a los que no se desempeñan adecuadamente o a los que resulta difícil corregir con programas de capacitación. De este modo, cada empresa tendría su índice de rotación ideal, ya que así se le haría posible potenciar sus recursos humanos sin afectar la cantidad de empleados. Chiavenato (2015) concluye en que no existe un número que defina un índice de rotación ideal, sino una determinada situación en función de sus problemas y de su propia situación externa de mercado.

G. Modelos de rotación de personal

Para García (2011) es muy importante realizar un estudio profundo de los modelos planteados como explicación de los procesos de rotación, por lo que propuso la siguiente revisión teórica de los principales modelos explicativos que graficaron y explicaron los procesos inmersos en la decisión de renuncia tomada por el empleado. El aporte se expone a continuación:

- El modelo de intenciones de movimiento de Joseph

Fue publicado por primera en el artículo “Turnover of information technology professionals a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development” editado en el año 2007. El modelo destaca como aquellos factores laborales, personales y organizaciones tienen una influencia en la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa. Por lo que, si una organización pretende evitar altos índices de rotación, debería intentar reflejar un óptimo nivel de satisfacción y compromiso laboral. El modelo detalla que los factores laborales agrupan características del puesto de trabajo, el comportamiento organizacional y factores de estrés; los factores personales agrupan características demográficas personales y de motivación; y los factores organizacionales agrupan las políticas de remuneraciones y las oportunidades de ascenso y crecimiento que brinda la empresa (García, 2011)

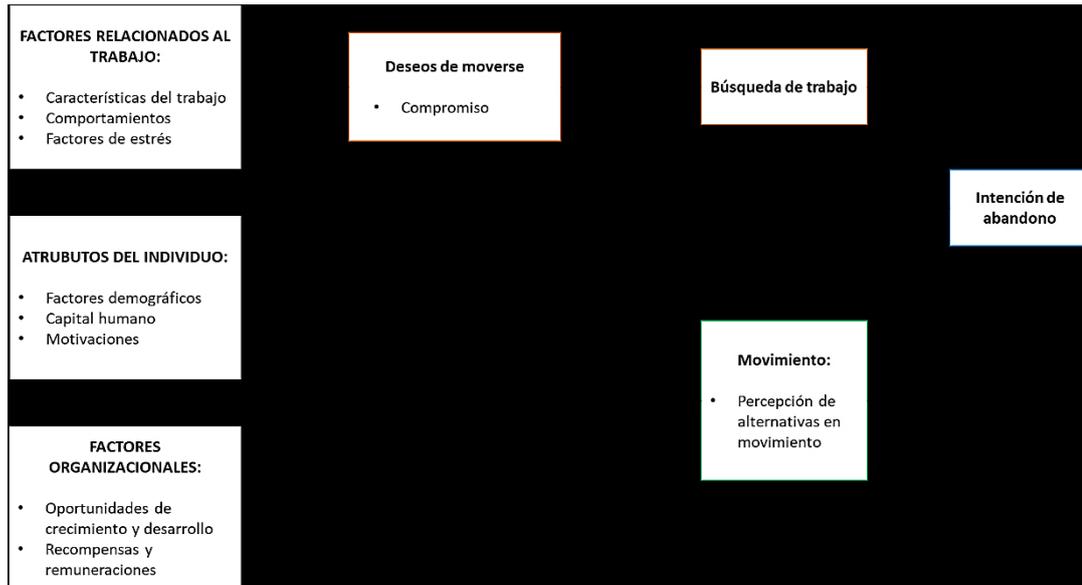


Figura 1. Modelo de intenciones de movimiento.

Adaptado de “Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011”, García, 2001, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.

- El modelo de desempeño laboral de Wei-Chiang y Ruey Ming.

Este modelo propone que la rotación de personal voluntaria está en función de cuatro factores: el género, la edad, la nacionalidad, y el compromiso organizacional. Los cuales tendrán un efecto en el desempeño de laboral del empleado y su decisión de dejar el trabajo. Por lo tanto, cuando un empleado note su bajo rendimiento estará más propenso a renunciar, y en caso perciba que su rendimiento sobresale, sus intenciones de dejar la empresa en la que trabaja serán menores (García, 2011).

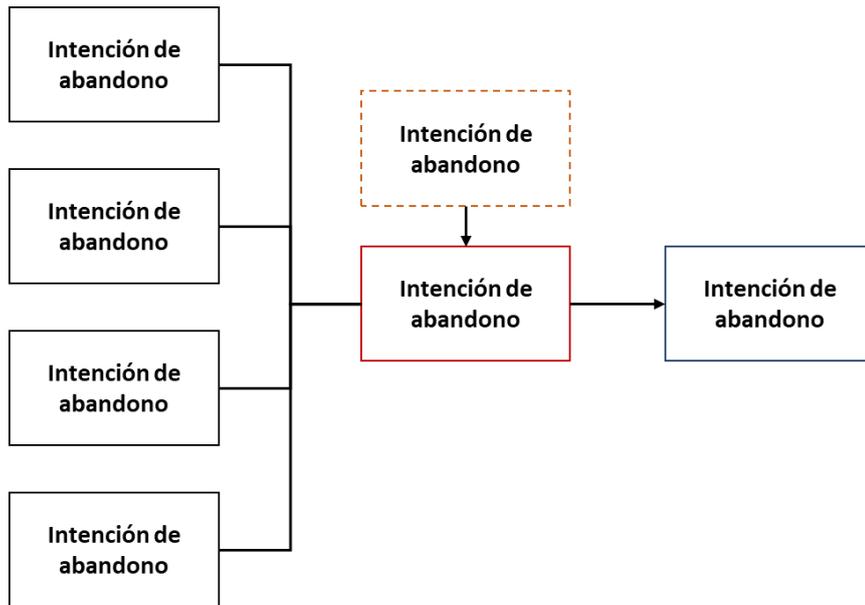


Figura 2. Modelo de desempeño laboral.

Adaptado de “Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011”, García, 2001, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas

- El modelo de compromiso organizacional de Fioritio.

Este modelo propuesto en el año 2007 señala que la rotación de personal está en función del nivel de compromiso que tenga el empleado con la organización. Dicho nivel se determinará en base a factores personales, factores de relaciones humanas en la empresa, y otras variables controladas, como el compromiso con la organización. Por lo tanto, la gestión de los recursos humanos toma mucha importancia ya que es la encargada de reclutar, capacitar, entrenar, e incentivar a los empleados para que éstos se sientan valorados y no tengan la intención de abandonar la empresa u organización (García, 2011).

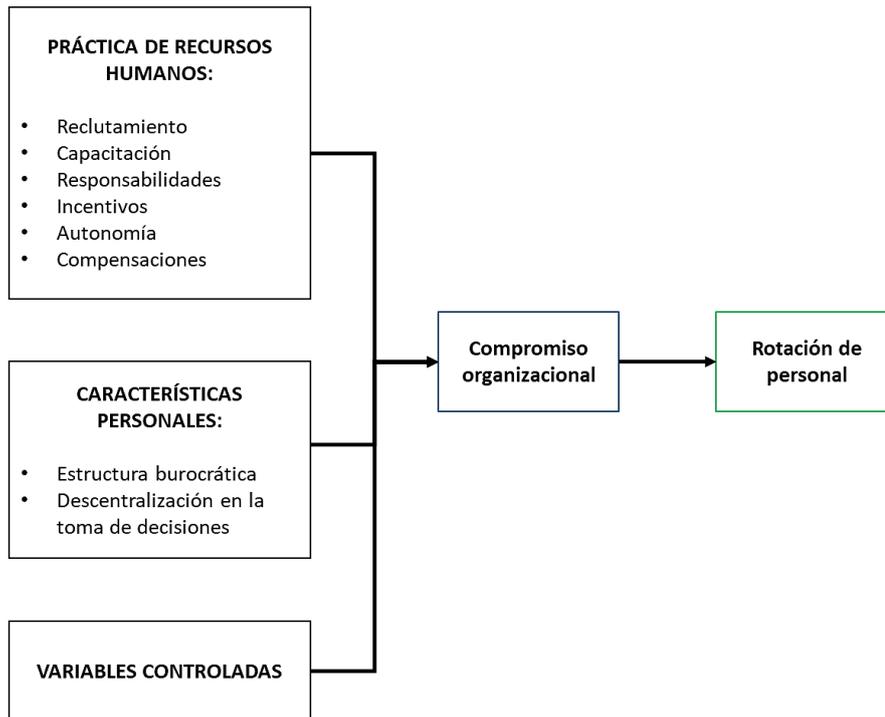


Figura 3. Modelo de compromiso organizacional.

Adaptado de “Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011”, García, 2001, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas

- El modelo de Fields.

Este modelo expuesto en el año 2005 propone que la rotación del personal está sujeta a cuatro factores: (1) las características personales de los empleados, como el nivel de educación, la edad, el tiempo de experiencia, las responsabilidades familiares, el género, entre otros; (2) la naturaleza de la organización, que agrupa factores de supervisión y dirección, e incentivos; (3) la naturaleza del puesto de trabajo que se compone de la autonomía del cargo, la seguridad del trabajo, y la satisfacción laboral; y (4) algunos factores externos como la tasa de ofertas laborales y de desempleo (García, 2011).



Figura 4. Modelo de Fields.

Adaptado de “Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011”, García, 2001, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas

- El modelo de Winteron.

Este modelo propuesto por Winteron se basa en que el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, la oferta laboral y la facilidad que tenga el empleado para cambiarse de empleo influyen de gran manera en sus intenciones de renunciar.



Figura 5. Modelo de Winteron.

Adaptado de “Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011”, García, 2001, Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas

2.2.2. Factores que causan rotación de personal

Identificar aquellos factores que causan o producen rotación de personal fue una labor que diversos autores trataron de hacer. Entre ellos está Chiavenato (2015) que considera que los principales factores causantes de la rotación son la oferta y demanda laboral, la coyuntura económica y los recursos humanos de cada empresa. Por otro lado, Milkovich y Boudreau (2000) señalan que la rotación de personal se origina a partir de la decisión del empleado para dejar su puesto de trabajo. Esta decisión va ligada a ciertos factores, entre los que destacan: los factores organizacionales, factores personales y factores de mercado de trabajo.

Teniendo en consideración estos dos aportes teóricos, la investigación agrupó los factores que causarían la rotación de personal en tres grupos: 1) factores organizacionales de la empresa, que agrupa indicadores que se relacionan con las decisiones de la administración general y administración por áreas, 2) factores personales que agrupa indicadores que se relacionan con problemas individuales que no pueden evitarse, y 3) factores del mercado laboral que agrupan indicadores del entorno económico laboral.

A. Factores organizacionales

Entre los factores organizacionales que provocan la rotación de personal encontramos variables relacionadas con las decisiones de la administración general sobre las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral.

- Condiciones laborales

Son aquellas condiciones, de carácter laboral, establecidas por la empresa con el fin de regular la relación contractual que haya con el

empleado. Si bien al inicio de la relación laboral el empleado suele estar de acuerdo con las condiciones, con el transcurrir del tiempo pueden convertirse en los factores que van a motivar la renuncia del empleado. De acuerdo a Milkovich y Boudreau (2000) comprenden los siguientes aspectos:

- Duración de la jornada laboral

Son las horas que el empleado dedica a su trabajo. Son determinadas por la empresa siguiendo las disposiciones de la Constitución política que indica que la jornada de trabajo no debe superar las ocho horas.

- Pago oportuno de remuneraciones

Es una condición muy valorada por los empleados, ya que si la empresa no cumple con el cronograma de pagos establecidos se produce un alto riesgo de malestar y desconfianza en los colaboradores que puede llevar a tomar la decisión de renuncia.

- Calculo de comisiones

Al inicio de la relación laboral es muy común que las empresas, a través de sus altos mandos, definan y expliquen sobre la manera en que se definirán los bonos y comisiones, no obstante, cuando se presentan situaciones en las que las comisiones fueron mal calculadas, surge desconfianza en el empleado, que puede llevarlo a cuestionar su permanencia.

- Remuneraciones

Las remuneraciones son consideradas por Chiavenato (2015) como el paquete de recompensas que pueden cuantificarse y que son otorgadas al colaborador. Bohlander, Snell y Sherman (2018) agregan que la remuneración es un factor que ayuda a la retención de talentos, para ello se deben cumplir las siguientes condiciones:

- ✓ Mantener satisfechas las necesidades del empleado dándole mayor énfasis a sus seguridad y autoestima
- ✓ Mantener motivado al empleado para que cumpla con sus objetivos

- ✓ Ser una remuneración competitiva con otras empresas del mismo rubro
- ✓ Cumplir con las exigencias legales y con lo establecido en el contrato de trabajo.

En caso una empresa no cumpla con lo anterior puede producir, en el empleado, insatisfacción y la decisión de retirarse de la empresa en la que trabaja. Milkovich y Boudreau (2000) agregan que la satisfacción con la remuneración influye no solamente en la decisión de irse, sino también en el ausentismo y el reclutamiento.

Chiavenato (2015) señala que son tres los componentes de la remuneración: la remuneración básica, los incentivos, y las prestaciones.

- Remuneración básica

Es el monto fijo que el empleado recibe por la realización de su trabajo (Chiavenato, 2015). En el Perú, la remuneración básica, acorde a ley, alcanza los 930 soles.

- Incentivos salariales

Son los programas que fueron diseñados para dar recompensas a los colaboradores en función de su buen rendimiento (Chiavenato, 2015). Bohlander, Snell y Sherman (2018) agregan que los incentivos están diseñados para dar motivación al esfuerzo de los colaboradores a través de metas de desempeño específicas. Por lo general los incentivos se clasifican en comisiones por ventas, bonos por metas logradas, cuotas de ventas logradas, entre otros.

- Las prestaciones

Son aquellas dádivas que otorga la empresa a través de distintos programas como: el pago de horas extras, gratificaciones, descansos semanales, vacaciones, entre otros. Chiavenato (2015) agrega que el propósito de la existencia de las prestaciones es reducir la fatiga física y mental del talento humano, mejorar la imagen de la empresa para atraer a los mejores candidatos, y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

- Oportunidades de crecimiento

Todo empleado, por lo general, está en la búsqueda de mejorar su desempeño con el propósito de ser reconocido por sus superiores con un ascenso o para encontrar oportunidades de desarrollo profesional fuera de la organización. Respecto a esto, Werther y Davis (2014) indican que las empresas que faciliten a los empleados las oportunidades de desarrollarse tendrán una mayor confianza por parte de los colaboradores.

- Capacitaciones al personal

De acuerdo a Johnston y Marshall (2019) la capacitación al personal que realiza ventas, de bienes o servicios, se realiza con el fin de mejorar los índices de productividad, mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, reducir la fuga de talentos y mejorar las relaciones con los clientes. En este proceso es muy probable que los empleados jóvenes sin experiencia se desalienten y renuncien, por lo que el área de talento humano debe tomar las precauciones correspondientes.

- El clima laboral

Para Chiavenato (2015) el clima laboral que existe dentro de una organización se relaciona fuertemente con la motivación de los empleados, por ello cuando la motivación en el equipo de trabajo es elevada, el clima de trabajo mejora y se refleja en la satisfacción, ánimo y disposición de los empleados. Werther y Davis (2014) agregan que el deterioro del clima laboral llevan a las personas a perder su motivación y entusiasmo, provocando en ellos, no solo absentismo y ganas de renunciar, sino también desgano, lentitud e indiferencia.

B. Factores personales

Según Lara y Almaraz (2002) la rotación de personal se asocia a ciertas cualidades sociodemográficas de los empleados, por lo que, la decisión de una persona a renunciar estará sujeta a su edad, nivel de educación, estado civil y el número de personas que dependan de él. Las dos últimas destacan puesto que el estado civil y el número de personas dependientes son factores que pesan mucho al momento de tomar la decisión de renunciar, ya que el efecto de una mala elección perjudicaría a más de uno. En consecuencia, los empleados que no tienen compromisos ni dependientes

son más propensos a dejar su trabajo ya que son más libres y no tienen obligaciones de sustentos.

C. Factores de mercado laboral

Chiavenato (2015) afirma que cuando el mercado laboral está en situación de oferta, las oportunidades y vacantes de trabajo abundan, lo que propicia que un mayor número de personas (candidatos) escojan y seleccionen los trabajos o empleos que le brinden mayores oportunidades de desarrollo, mayores sueldos y mejores beneficios. De igual manera, las personas que ya tienen un empleo tienen una mayor predisposición para dejar sus puestos de trabajo en busca de mejores cargos que lo beneficien. En consecuencia, a mayor oferta de trabajo, mayor rotación de personal.

Son muchos los factores que condicionan la dinámica del mercado de trabajo, entre ellos está la calidad de los puestos de trabajo, la productividad, el crecimiento económico y la inserción en el mercado internacional. Por otro lado, diversos autores afirman que la gestión del talento humano en el Perú es más crítica que antes, porque la competencia por los puestos de trabajo es cada vez mayor y el compromiso con las empresas cada vez menor, desencadenando un aumento en el índice de rotación de personal en casi todos los rubros.

2.3. Definición de términos básicos

- **Capacitaciones.** De acuerdo a la RAE (2014) es el proceso para volver apto a alguien para que realice una determinada actividad.
- **Clima laboral.** Es un conjunto de factores propios de una organización que permanecen en el tiempo e influyen en la conducta de todos los colaboradores (Gan & Berbel, 2007).
- **Empleado.** Es aquella persona que desempeña algún cargo en la organización de una empresa (Gan & Berbel, 2007).
- **Factores laborales.** Son aquellas características del mercado laboral que son de interés para los empleados y candidatos a algún trabajo (Milkovich & Boudreau, 2000).
- **Factores organizacionales.** Son aquellos factores de índole administrativo que interesa a todo empleado y que dependen

exclusivamente de los altos mandos de las organizaciones (Milkovich & Boudreau, 2000).

- **Factores personales.** Según Milkovich y Boudreau (2000) son aquellas cualidades personales de un empleado que cobran importancia cuando se analiza índices de rotación de personal.
- **Incentivos.** Son aquellos montos económicos que la empresa pone a disposición de los empleados por desarrollar sus actividades de manera destacada (Robbins, 2004).
- **Jornada laboral.** Es el tiempo, determinado por la empresa, que el empleado debe dedicarle a su trabajo (Milkovich & Boudreau, 2000).
- **Mercado laboral.** De acuerdo a Gan y Berbel (2007) es aquel mercado conceptual en el que se ofertan y demandan puestos de trabajo.
- **Organización.** Según Robbins (2004) es un conjunto estructurado de recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros que son parte de una empresa.
- **Prestaciones.** Según Chiavenato (2015) son las dádivas que una empresa le brinda a un empleado a través del pago de horas extras, gratificaciones, descansos, vacaciones, entre otros.
- **Puesto de trabajo.** Es aquel lugar en el que un empleado desarrolla un determinada actividad que es controlada por un supervisor (Gan & Berbel, 2007).
- **Remuneración básica.** Según Chiavenato (2015) es el monto de dinero que un empleado recibe por realizar su trabajo.
- **Rotación.** Es el resultado obtenido de la fuga de talentos y el ingreso de otros que los sustituyen (Chiavenato, 2015).
- **Satisfacción laboral.** Es el grado de comodidad que se refleja en las actitudes que tiene un empleado con la empresa en la que trabaja (Robbins, 2004).
- **Talento humano.** Es la agrupación de la fuerza humana de los colaboradores que influye de manera positiva en el rendimiento

empresarial y en la productividad de cualquier empresa (Robbins, 2004).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son personales, organizacionales y de mercado laboral.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Los factores personales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son los aspectos sociodemográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares.
- Los factores organizacionales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral.
- El de mercado laboral que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 es la oferta de empleo.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Variable independiente

La variable independiente de la investigación fue:

X: Factores de rotación de personal

3.2.2. Variable dependiente

La variable dependiente de la investigación fue:

Y: Rotación de personal

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variabl e	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensione s	Indicadores	Ítems
Rotació n de persona l	Es el resultado de la fuga de talento y el ingreso de otros para sustituirlos (Chiavenato, Gestión del talento humano. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, Departamen to Académico de	Alteración de la estructura de la organización a raíz de la entrada y salida de talentos. Se produce por factores internos y externos	Personal activo	Nº de personas que trabajan actualmente	8, 9
			Personal inactivo	Nº de personas que dejaron de trabajar	10

Administración, 2015).

Factores	Son motivaciones del empleado para dejar su puesto de trabajo (Milkovich & Boudreau, 2000)	Son factores que influyen en la decisión del empleado para dejar su trabajo en una empresa.	Personales	Aspectos sociodemográficos	1, 2
				Nivel de educación	6, 7
				Aspectos familiares	3, 4, 5
			Organizacionales	Condiciones laborales	15, 16, 17, 18, 21
				Remuneraciones	19, 20, 22
				Oportunidades de crecimiento	23, 24
				Capacitación del personal	25
				Clima laboral	26, 27, 28
			Mercado laboral	Oportunidades de empleo	11, 12, 13, 14

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Método, tipo o alcance de la investigación

4.1.1. Método

El estudio empleó el método científico, definido por Gallego (2007) como el procesamiento científico que pretende encontrar datos verídicos que solucionen un determinado problema. Este método fue empleado porque se buscó identificar, de manera adecuada y correcta, aquellos factores que se asocian o relacionan con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo durante el año 2019.

4.1.2. Tipo o alcance

La presente investigación fue de tipo aplicada debido al uso que se hizo de referencias bibliográficas sobre la rotación de personal y los factores que la originan con el fin de dar solución al problema general identificado en Mibanco. La investigación de tipo aplicada se define como un tipo de investigación que busca procesar conocimientos teóricos ya existentes, de las dos variables, en objetos que le sean útiles a la sociedad (Espinoza, 2010).

4.1.3. Nivel de la investigación

El nivel correlacional es definido por Hernández et al. (2010) como el tipo de investigaciones que buscan medir el nivel de relación o asociación que existe entre dos o más variables o conceptos. Para ello se realiza una medición inicial de ambas variables, posteriormente se cuantifican y finalmente se vinculan. LA presente investigación tiene este nivel debido a se buscó determinar qué factores de rotación de personal se asocian con la rotación de personal de la micro financiera Mibanco en Huancayo en el año 2019

4.2. Diseño de la investigación

La investigación tiene un diseño no experimental transversal debido a que no hubo manipulación deliberada de la variable independiente y se midió la variable dependiente en un momento determinado. Las investigaciones no experimentales son consideradas por Kerlinger y Lee (2002) como el tipo de investigaciones en las que se realiza una búsqueda empírica y sistemática de la información sin tener control absoluto de las variables independientes ya que anteriormente ocurrieron o fueron manipuladas. Así mismo, las investigaciones trasversales son consideradas por Hernández et al. (2010) como el tipo de estudios que recolecta datos en un único momento de evaluación o medición.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población según Bernal (2010), el número total de personas que tienen una característica común en particular. La población es la unidad sobre la cual se aplicó inferencia de datos. En esta investigación, estuvo compuesta por 120 asesores de crédito que iniciaron a trabajar en Mibanco el año 2019, y que actualmente se encuentran laborando o dejaron de laborar en la empresa.

4.3.2. Muestra

Acorde a Espinoza (2016), la muestra constituye una parte adecuada y representativa de la población; es decir, la muestra reúne las principales características del universo y que guarda relación con las particulares condiciones que se estudian. En este caso, estuvo conformada por el conjunto

de asesores de crédito de Mibanco que empezaron a laborar en el año 2019; además, para consolidar la cantidad de la muestra se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio. Para la cual se aplicó la fórmula de muestra para población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N= Tamaño de la población = 120 asesores de créditos
- p= 0.5
- q= 0.5
- e= 5%
- Z= 1.96

Los resultados obtenidos mediante el muestreo probabilístico, dieron un tamaño de muestra de 92 asesores de créditos de Mibanco que iniciaron a laborar en la empresa en el 2019, y que actualmente siguen trabajando o dejaron de laborar en la entidad.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Técnica de recolección de datos

La técnica empleada en la investigación fue la encuesta, definida por Kerlinger y Lee (2002) como la técnica que ayuda a identificar variables y relaciones, así como plantear hipótesis y dirigir otras fases de una investigación. La encuesta fue elegida la técnica ideal para la presente, debido a que se pretende generalizar los resultados obtenidos de la muestra a una determinada población.

- Instrumento de recolección de datos

En el estudio se empleó, como instrumento de recolección de datos, un cuestionario de tipo Likert sobre los factores que originan o causan la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo en el año 2019. De acuerdo a Bernal (2010) el cuestionario agrupa un conjunto de preguntas que se diseñaron para obtener datos que son necesarios para lograr los objetivos planteados en una investigación. También la considera como un plan

formal de recopilación de información que se aplicará a una unidad de análisis que, además de ser el centro de estudio, es el centro del problema de la investigación.

4.5. Técnicas de análisis de datos

En la investigación se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial. De forma descriptiva se realizaron tablas y figuras de doble entrada, mostrando la frecuencia absoluta y relativa (%). Mientras que la estadística inferencial se aplicó al momento de realizar la prueba de hipótesis de tal forma que sea posible su generalización para el caso Mibanco, la prueba empleada fue la V de Cramer, estadístico que mide la asociación entre dos variables con representación nominal (datos cualitativos).

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Resultados y análisis

A continuación, se presentan los resultados descriptivos para la rotación de personal y sus factores asociados. En primer lugar, se detalla el personal que labora y ha dejado de laborar en la empresa. Seguidamente se presentan tablas de doble entrada, entre los factores asociados con el personal que labora y ha dejado de laborar.

5.1.1. Resultados de rotación

a) Personal que labora y dejó de laborar en la institución

Tabla 2

Rotación del personal en MiBanco

Rotación de personal	Frecuencia	Porcentaje (%)
Personal laborando	52	56.5
Personal que dejó de laborar	40	43.4
Total	92	100.0

Nota. Datos del instrumento de investigación.

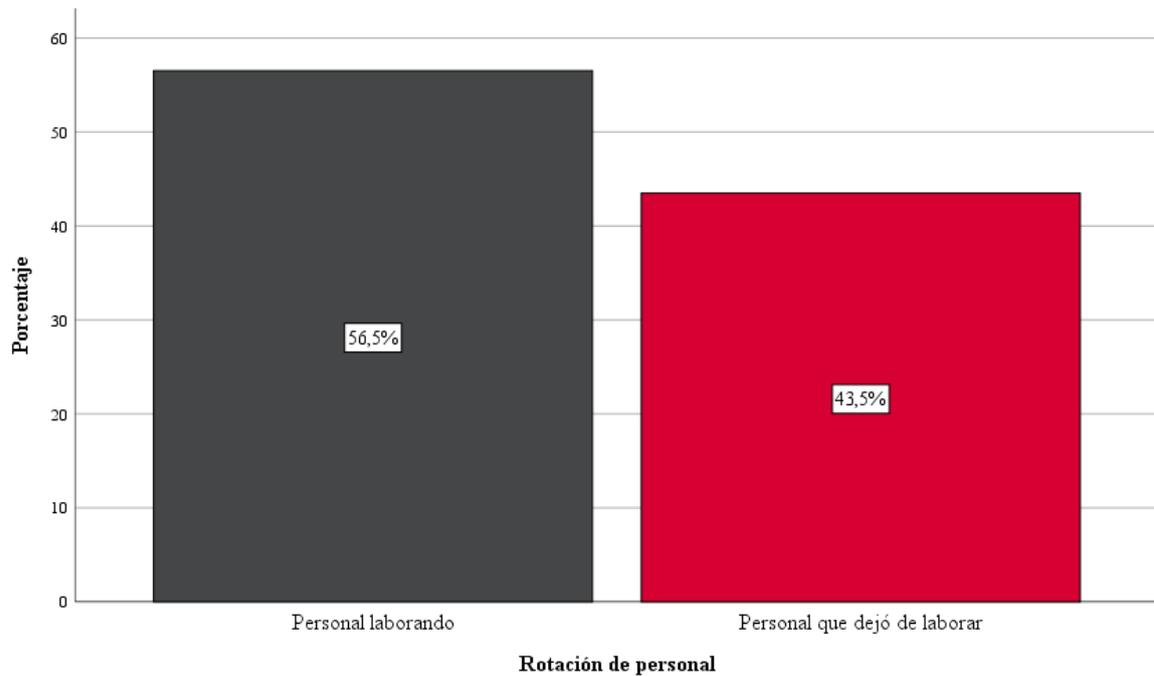


Figura 6. Rotación de personal.

En la *Tabla 2* se muestra que de los 92 asesores de crédito tomados como muestra, el 56.5% sigue laborando en la empresa, y poco menos de la mitad, el 43.4% dejó de laborar. Esta similitud en los porcentajes indica que MiBanco tiene una rotación de personal algo elevada, ya que solo existe una brecha del 13.1% entre los trabajadores que siguen laborando y los que dejaron de hacerlo.

Tabla 3

Tiempo del personal que labora en MiBanco

Meses laborando	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 8 meses	31	33.7
Entre 8 y 11 meses	47	51.1
Más de 11 meses	14	15.2
Total	92	100.0

Nota. Datos del instrumento de investigación

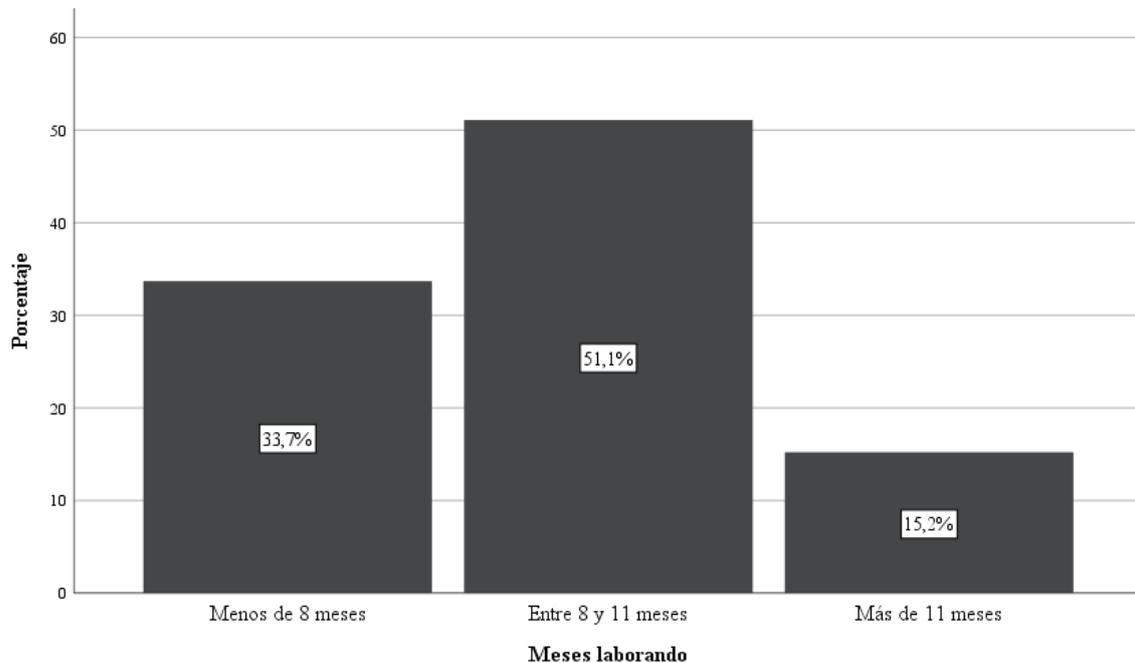


Figura 7. Meses laborando.

En la Tabla 3, de los 92 encuestados, 47 de ellos indicaron que trabajaron alrededor de 8 y 11 meses en la institución, en la Figura 7 se puede notar el mayor porcentaje de este grupo que es de un 51,1%; sin embargo, solo el 15.3% viene laborando más de 11 meses, lo cual indicaría que el tiempo promedio de un asesor de crédito trabajando en Mibanco no supera el año.

Tabla 4

Personal que dejó de laborar en Mibanco

¿Hace cuánto dejó de trabajar en Mibanco?	Rotación de personal	
	Personal que dejó de laborar	Total
Menos de 3 meses	8	8
Menos de 6 meses	17	17
Menos de 1 año	14	14
Total	39	39

Nota. Datos del instrumento de investigación

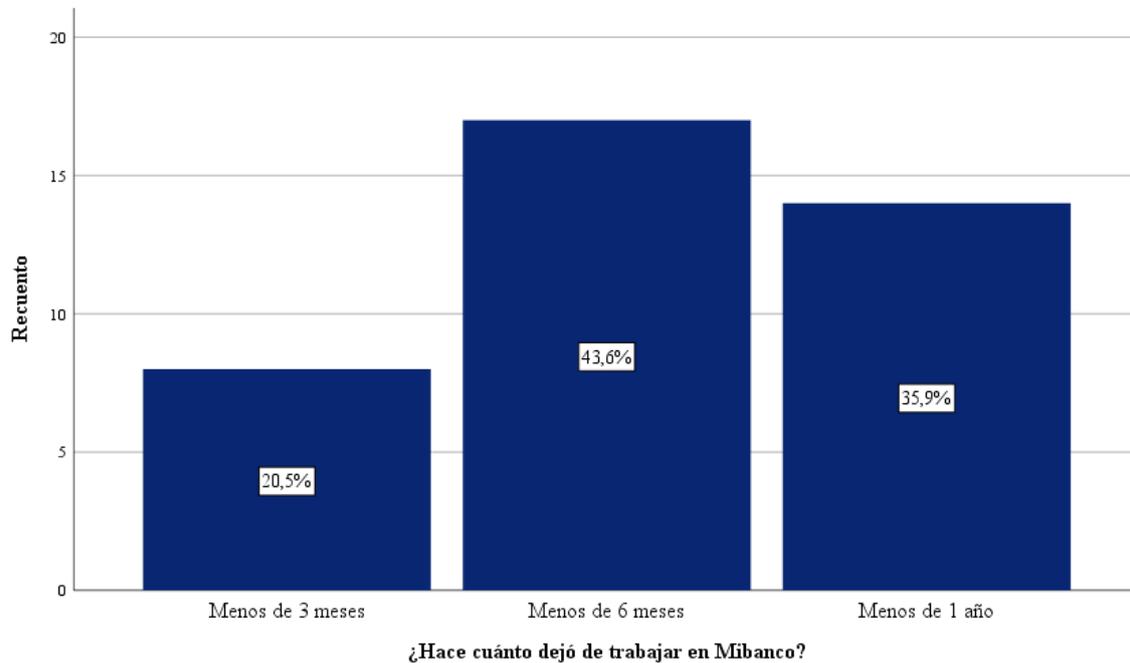


Figura 8. Tiempo desde la salida de Mibanco.

En la Tabla 4, se muestra la finalización del trabajo de los encuestados, De los 39, 17 indicaron que dejaron sus labores hace menos de seis meses, esto se muestra porcentualmente en la Figura 8, con un 43.6%.

5.1.2. Factores de rotación

De acuerdo con la revisión del marco teórico se han identificado tres factores principales asociados con la rotación del personal de MiBanco, estos se asociación con factores personales, factores organizacionales y factores del mercado laboral. Cada uno de tales factores se han medido en base a indicadores; a continuación, se presentan los resultados en tablas cruzadas.

A. Factores personales

a) Aspectos familiares

Tabla 5

Número de hijos según rotación de personal

Número de hijos	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
0	45	0	45

1 a 3	0	21	21
4 a más	7	19	26
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación.

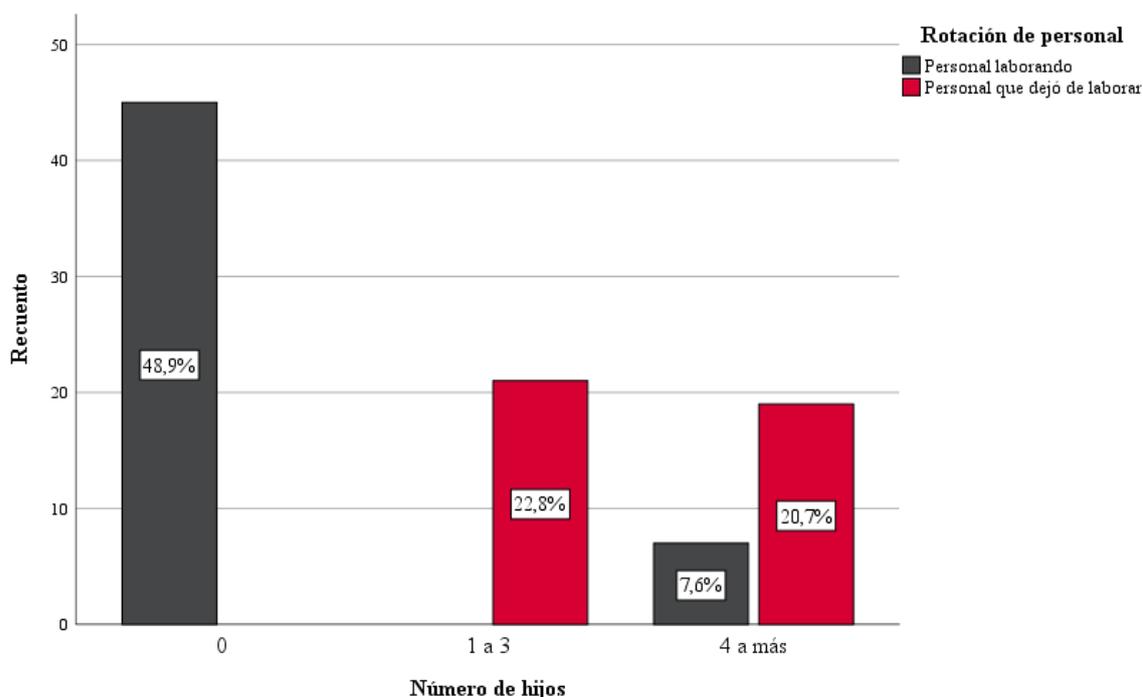


Figura 9. Número de hijos y personal de MiBanco.

En la *Tabla 5* claramente se observa que de los 52 asesores que vienen laborando en MiBanco, 45 de ellos no tienen hijos, y solo 7 de ellos tienen más de 4 hijos. Por otro lado, de los 40 asesores que dejaron de laborar en MiBanco, todos ellos tuvieron al menos 1 hijo. Este dato indica que existe prevalencia o preferencia de seguir trabajando en MiBanco cuando no se tienen hijos, y dejar el puesto cuando ya existen responsabilidades familiares. Esto mismo se observa en la Figura 9, aquellas personas con hijos decidieron dejar de laborar en MiBanco representan el 43.6% de la muestra.

Tabla 6

Número de personas con las que vive y rotación de personal

Número de personas con las que vive	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	

Sólo(a)	40	0	40
1 a 3	0	9	9
Más de 4	12	31	43
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

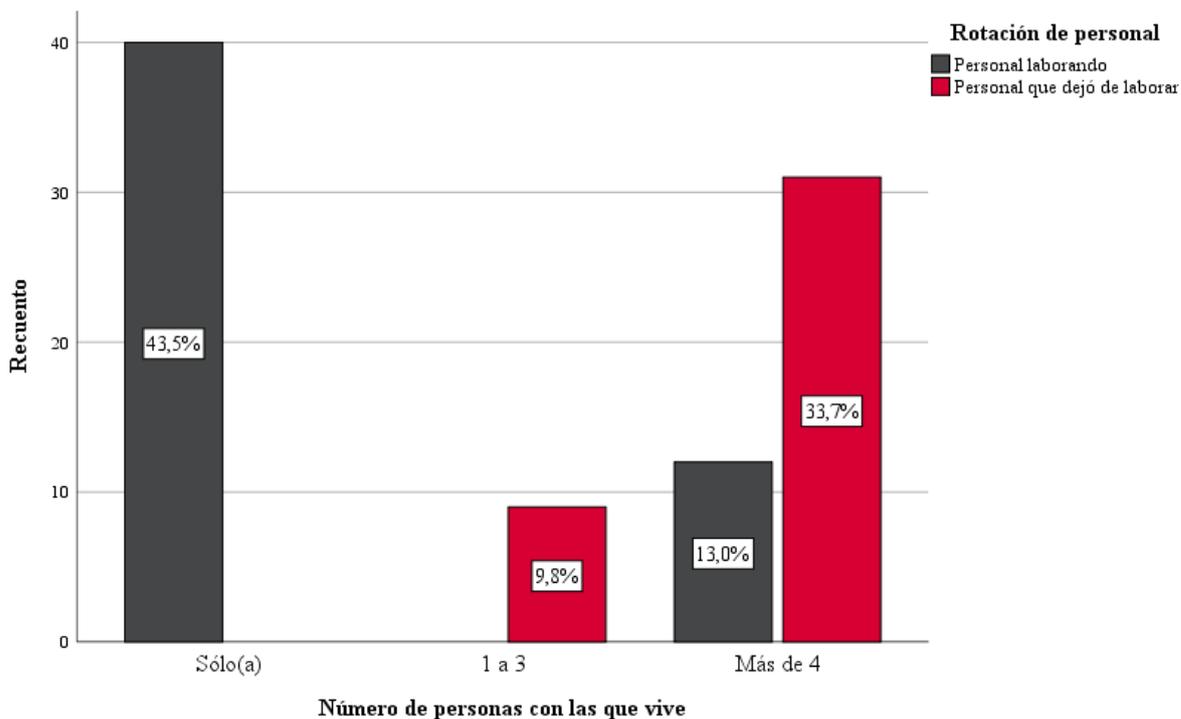


Figura 10. Número de personas con las que vive.

En la Tabla 6 se evidencia que de los 52 trabajadores, 40 viven solo, se nota una gran diferencia de los que dejaron de laborar, ya que de los 40 encuestados, 31 viven con más de 4 personas. Esto se puede deber a las responsabilidades familiares de estas personas, quienes se ven influenciados por la cantidad de personas con la que conviven. Asimismo, en la Figura 10 se observa que el mayor porcentaje de las personas que viven solas representan el 43.5%.

Tabla 7

Estado civil de los empleados

Estado civil	Rotación de personal	Total
--------------	----------------------	-------

	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Soltero(a)	45	0	45
Casado(a)	0	5	5
Viudo(a)/Divorciado(a)	7	35	42
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

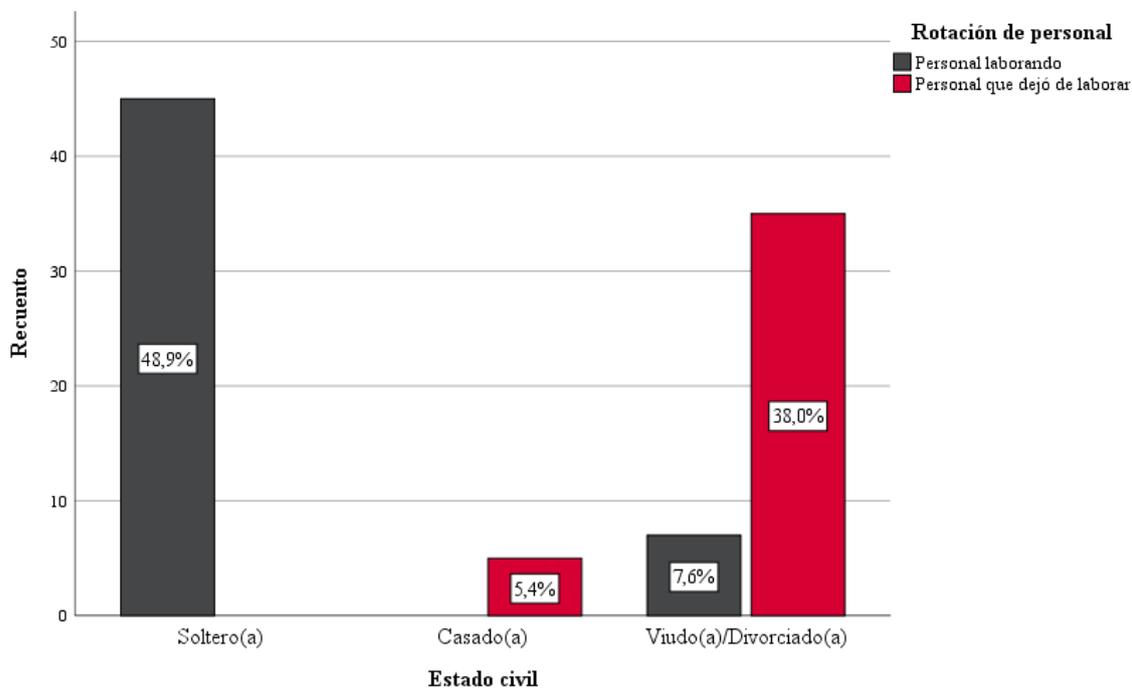


Figura 11. Estado civil de los empleados.

De acuerdo a los resultados hallados en la Tabla 7, de los 52 trabajadores encuestados, 45 de ellos son solteros, a diferencia de los que dejaron de laborar, quienes de los 40 encuestados, 35 se encuentran divorciados o viudos, entre ambos grupos investigados se puede observar una diferencia notable, donde los solteros prefieren seguir trabajando en MiBanco. En la Figura 11, se nota mejor la prevalencia de continuar laborando con un estado civil soltero con un 48,9%.

b) Nivel de educación

Tabla 8

Grado de instrucción

Grado de instrucción	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Técnica	45	0	45
Universitaria	0	14	14
Posgrado	7	26	33
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

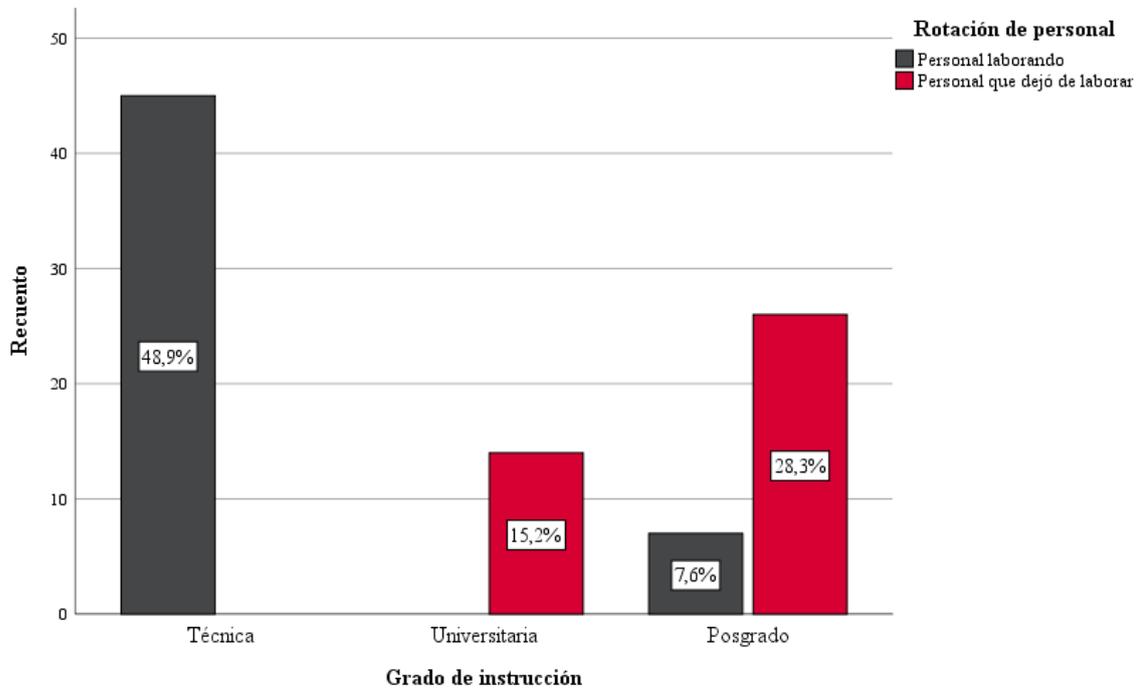


Figura 12. Grado de instrucción.

Respecto al grado de instrucción, en la Tabla 8 se puede observar que de los 52 trabajadores actuales, 45 tuvieron estudios técnicos en relación al puesto; mientras de las 40 personas que dejaron de laborar, 26 de ellas cuenta con un posgrado. Se puede inferir que las personas con posgrados dejaron el puesto en búsqueda de alguna línea de carrera o por puestos de mejor nivel, que se acomoden a los estudios que tuvieron. Esto mismo se puede ver en la Figura 12. Donde es notoria la prevalencia de continuar

trabajando con estudios técnicos, con un porcentaje de 48,9%. A diferencia de las personas que dejaron de trabajar quienes fueron representados por un 43,5%.

Tabla 9

Carrera profesional

Carrera	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Administración	24	0	24
Contabilidad	28	4	32
Economía	0	36	36
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

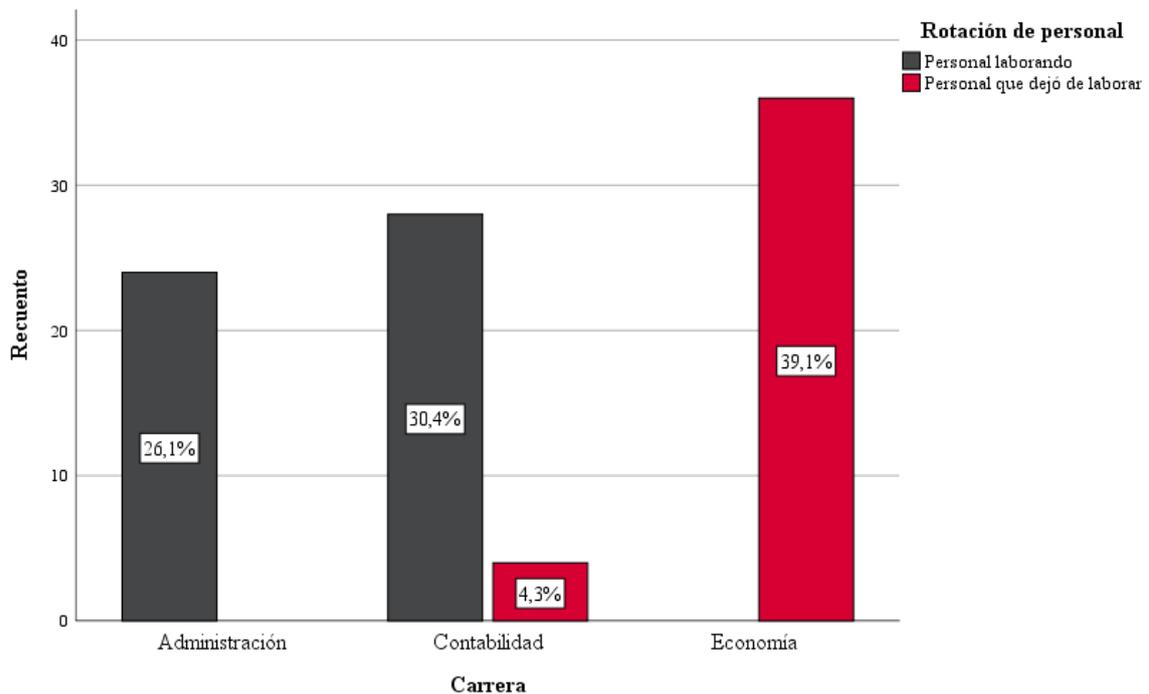


Figura 13. Carrera profesional.

En la *Tabla 9*, se observa que las personas que dejaron de laborar, 36 estudiaron la carrera de economía, mientras las personas que continuaron laboraron fueron estudiantes de administración y contabilidad; de esta última carrera mencionada, solo 4 dejaron de laborar, esto puede ser a causa de la

búsqueda de mejores oportunidades. Esto también fue notorio en la Figura 13 donde se observó una prevalencia en las carreras de administración y contabilidad con un 56,5%, a diferencia de los que dejaron de laborar con la carrera de economía quienes contaron con un 39,1%.

c) Aspectos demográficos

Tabla 10

Sexo del personal de MiBanco

Sexo	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Femenino	25	21	46
Masculino	27	19	46
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

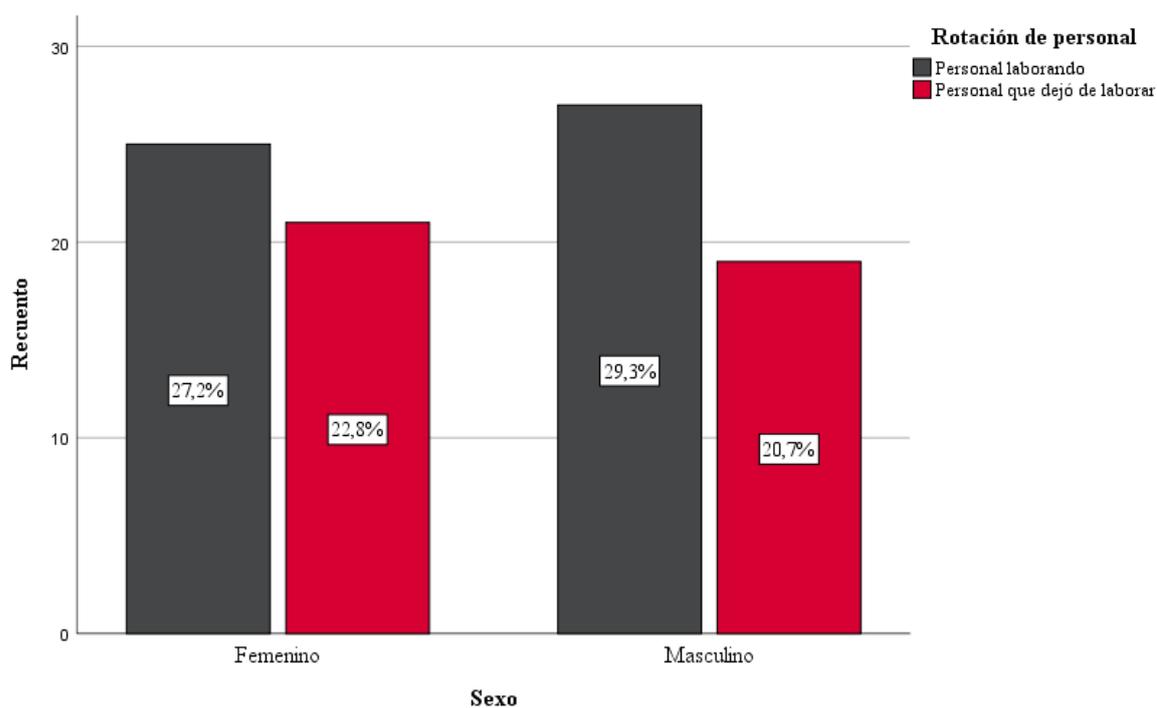


Figura 14. Sexo del personal de MiBanco.

En la *Tabla 10* respecto al sexo de los trabajadores y ex trabajadores de MiBanco, se puede observar similitudes, en relación al personal femenino, 25 siguen trabajando, mientras las personas que dejaron de trabajar solo se

diferencia por 4. Respecto al personal masculino, 27 de ellos aún continúan laborando y 19 se retiraron de la financiera. En estos resultados puede observarse que no existe mucha relevancia respecto al sexo de la persona. Esto se nota más en la Figura 14, donde los gráficos tienden a variar por mínimos porcentajes, predominando la cantidad de hombres que aun laboran con un 29,3%.

Tabla 11

Edad del personal de MiBanco

Edad	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
18 a 30 años	31	0	31
31 a 40 años	0	21	21
41 a más	21	19	40
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

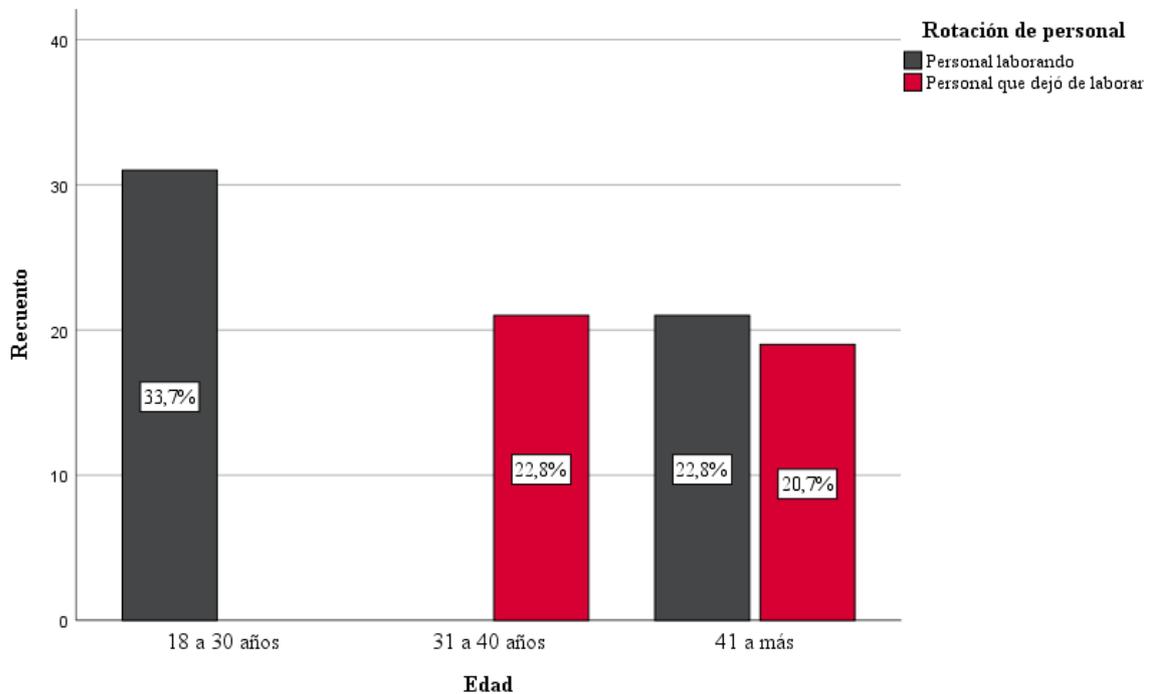


Figura 15. Edad del personal de MiBanco.

En la tabla Tabla 11 y Figura 15 se evidencian los resultados en relación a la edad de las personas que dejaron y continúan trabajando. Las personas que continúan laborando, en su mayoría tiene entre 18 y 30 años (33,7%). Las personas que decidieron dejar el trabajo, contó con 21 (22,8%) en un rango de 31 a 40 años. Estas diferencias pueden deberse a la predisposición de los jóvenes por trabajar, a diferencia de las personas de más edad, quienes aparte de su trabajo cuentan con más responsabilidades, obligándolos a dejar su puesto.

B. Factores organizacionales

a) Condiciones laborales

Tabla 12

Horas de trabajo diario

¿Cuántas horas trabajas/trabajaste al día?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
De 6 a 7	9	2	11
De 7 a 8	35	16	51
Más de 8	8	22	30
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

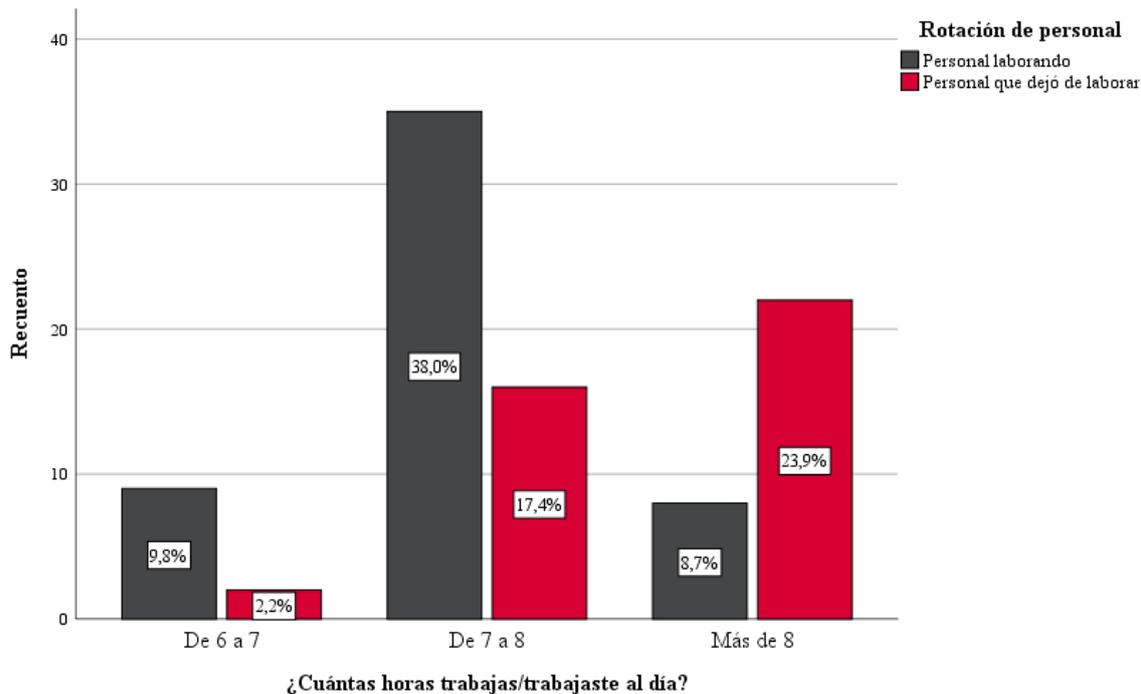


Figura 16. Horas de trabajo diario.

En la Tabla 12 se muestran los resultados en relación a las horas de trabajo diario, donde 35 de las personas que continúan laborando indicaron de 7 a 8 horas, mientras que de las personas que dejaron de laborar en su mayoría (22) indicaron que laboraban más de 8 horas. En la Figura 16, se evidencian mejor estos resultados, en el gráfico se muestra la prevalencia de las personas laborando con 8 horas, su porcentaje fue de 38%. Se intuye que las personas que dejaron de laborar fue por las horas de trabajo que en su mayoría contaban con más de ocho horas, ellos al contar con otras responsabilidades no lograron ajustar su horario.

Tabla 13

Retraso en el pago de remuneraciones

¿La empresa se retrasa/retrasó con el pago de sus remuneraciones?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Siempre	10	8	18
A veces	28	26	54
Nunca	14	6	20

Total

52

40

92

Nota. Datos del instrumento de investigación

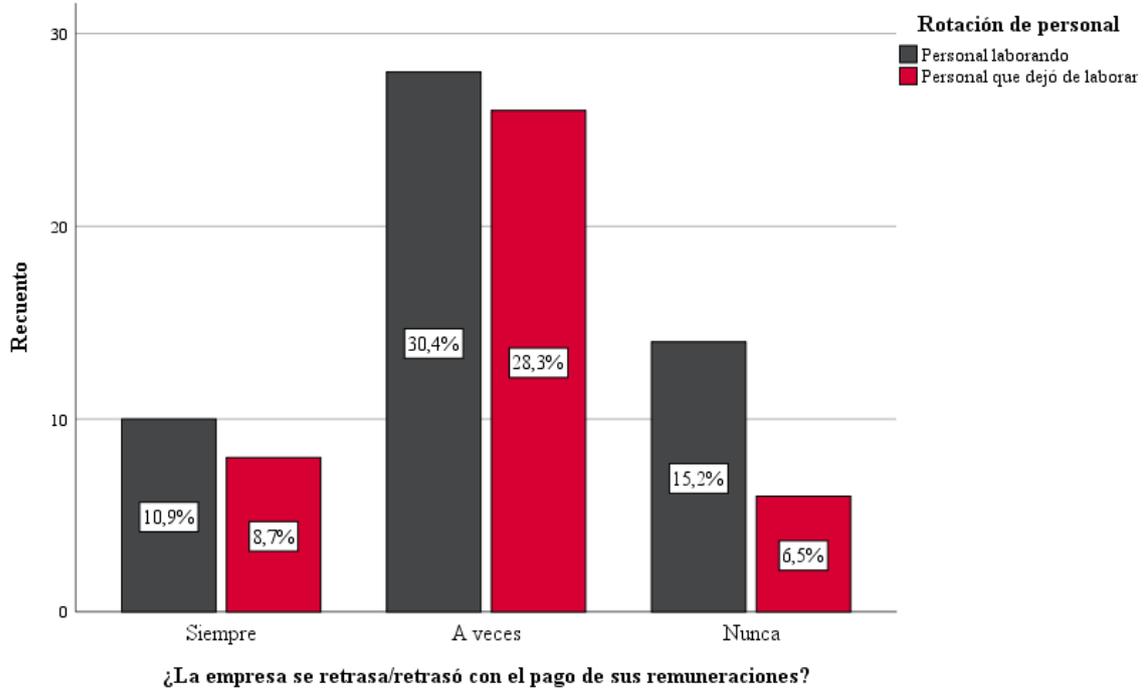


Figura 17. Retraso en el pago de remuneraciones.

En la Tabla 13, se muestran los resultados en relación al retraso de pago de remuneraciones, las personas que continúan laborando en su mayoría (28) indicaron que a veces se presenta el caso, las personas que dejaron de laborar también indicaron lo mismo; sin embargo, entre ambos se puede notar un pequeño acuerdo, denotando que no hubo mucha prevalencia en la demorar a paga, entre los trabajadores y ex trabajadores. Esto también es notorio en la Figura 17, donde se vio una leve prevalencia del personal que labora con un 30,4%, quienes indicaron que a veces se da el caso.

Tabla 14

Retraso en el pago de comisiones

¿La empresa se retrasa/retrasó con el pago de sus comisiones/bonos por el logro de objetivos?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	

Siempre	12	9	21
A veces	26	28	54
Nunca	14	3	17
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

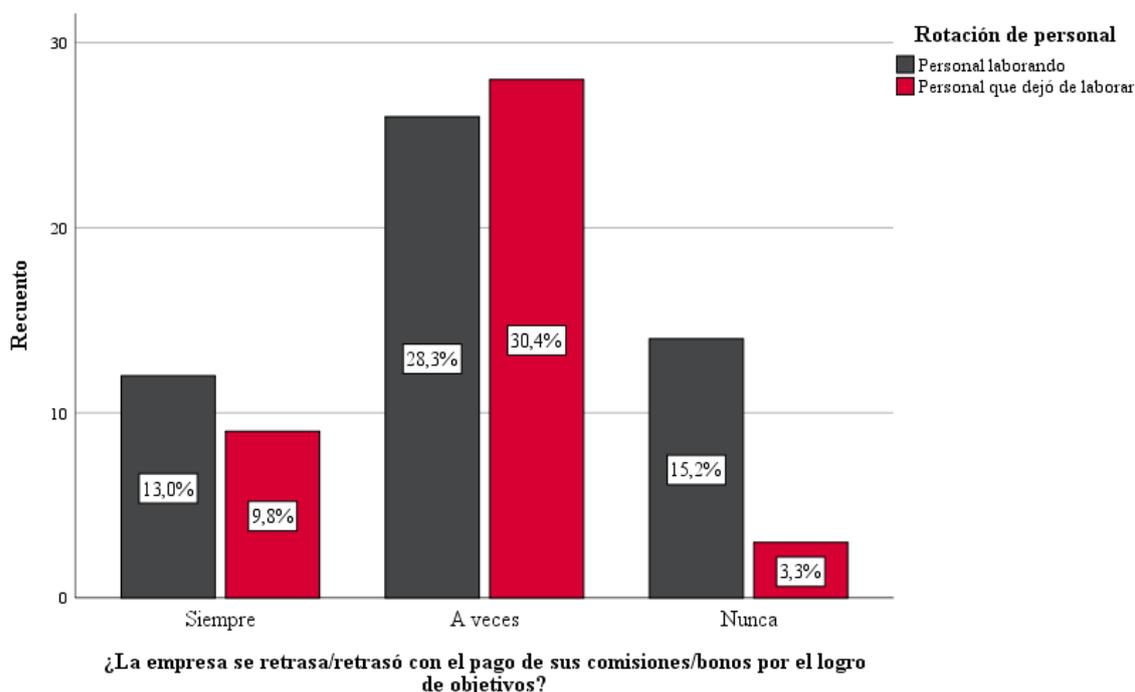


Figura 18. Retraso en el pago de comisiones.

En la Tabla 14, se mostraron los resultados en relación a la demora del pago de comisiones, donde también hubo pequeñas coincidencias entre los trabajadores y ex trabajadores de la financiera MiBanco, ambos indicaron en su mayoría que sucede a veces, del personal que labora, 26 indicaron esto y del otro grupo fueron 28. Denotando una prevalencia en que a veces sucede el retraso de la paga de comisiones; además, en la Figura 18 esto también se vio con una leve prevalencia del personal que dejó de laborar con un 30,4%.

Tabla 15

Cálculo de comisiones y bonos

Rotación de personal	Total
----------------------	-------

¿El cálculo de tus comisiones/bonos se realiza/realizaba correctamente?	Personal laborando		Personal que dejó de laborar	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Siempre	7	13,5%	6	15,0%
A veces	20	38,5%	12	30,0%
Nunca	25	48,0%	22	55,0%
Total	52		40	

Nota. Datos del instrumento de investigación

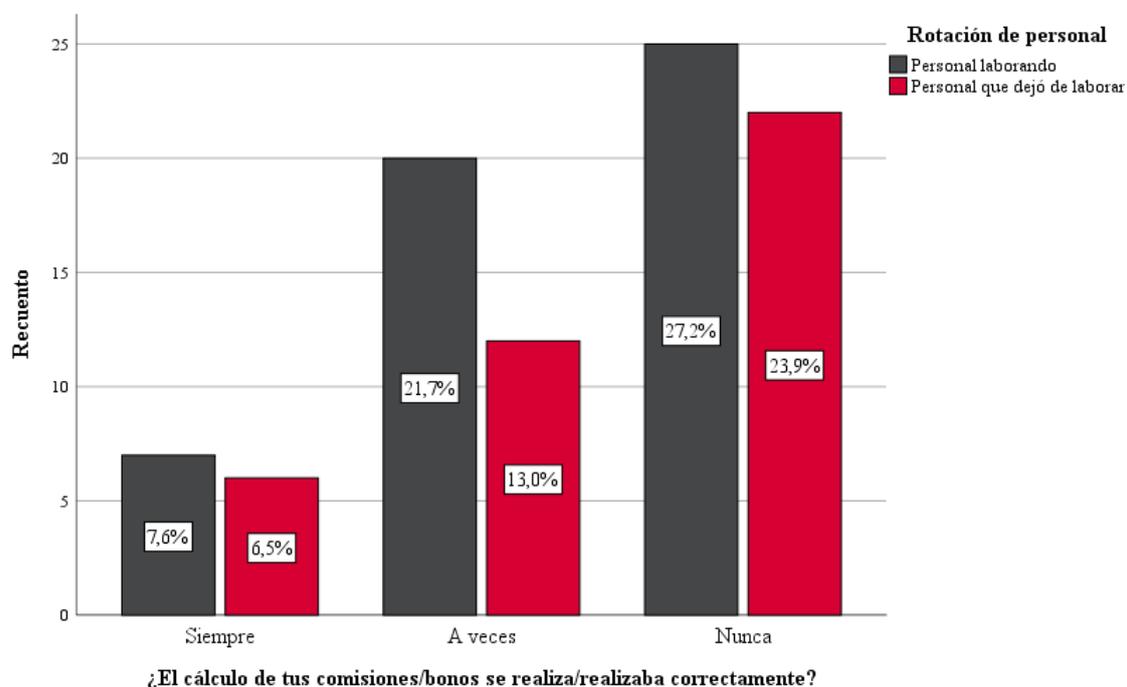


Figura 19. Cálculo de comisiones y bonos.

Los resultados en relación al cálculo de las comisiones se mostraron en la Tabla 15 donde, del personal que labora, 25 indicaron que nunca es calculado correctamente, ellos coincidieron con 22 ex trabajadores de MiBanco. Esto pudo denotar una deficiencia con la que actualmente cuenta el banco, donde los principales perjudicados son los asesores, quienes al parecer se encuentran inconformes. En la Figura 19 también se pudo evidenciar los resultados de la tabla, donde solo el 6,5% indicó que siempre se realiza de forma correcta el cálculo de las comisiones.

Tabla 16

Cuotas asignadas

Las cuotas de colocaciones que te asignan/asignaban son/eran:	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Altas	10	11	21
Bajas	34	26	60
Moderadas	8	3	11
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

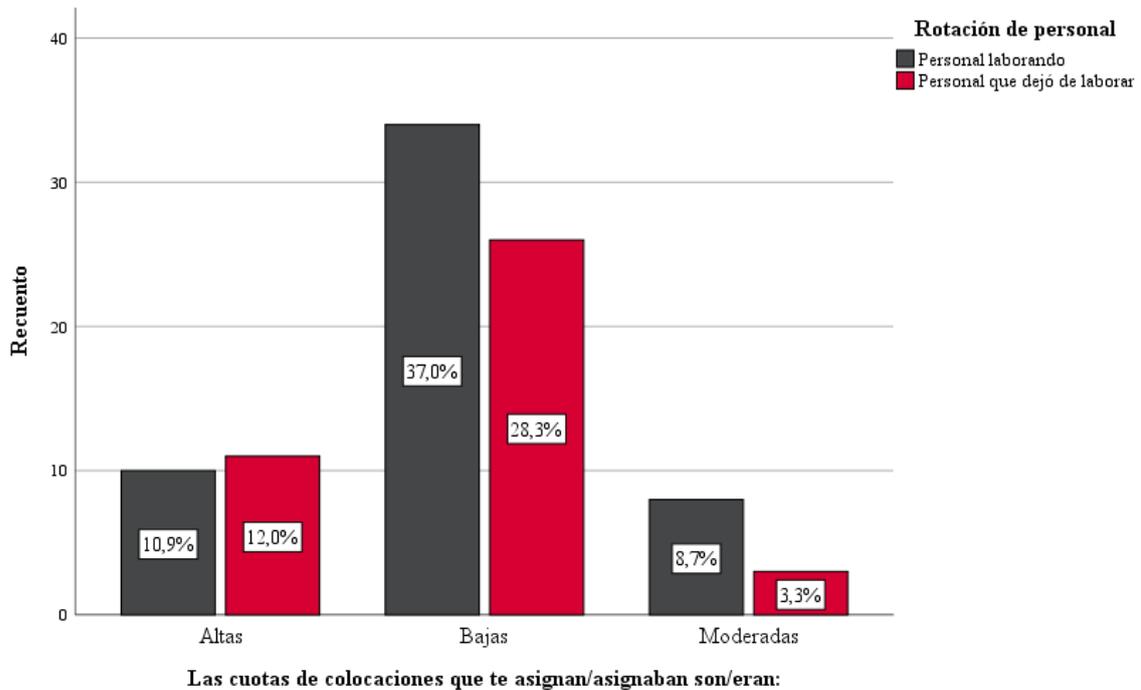


Figura 20. Cuotas asignadas.

Respecto a las cuotas asignadas los resultados se hallaron en la Tabla 16, donde se vio que 34 personas que laboran actualmente indicaron que estas asignaciones son bajas, respecto a los ex trabajadores, 26 de los 40 indicaron lo mismo y solo 3 personas de este mismo grupo indicaron que son moderadas. En la Figura 20 se pudo notar lo mismo, donde los

trabajadores que laboran actualmente, quienes indicaron que son moderadas, contaron con una prevalencia de 37%.

b) Remuneraciones

Tabla 17

Valoración de remuneraciones

¿La remuneración mensual que recibe/recibía va acorde al mercado?	Rotación de personal			Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar		
Si	44	14		58
No	8	26		34
Total	52	40		92

Nota. Datos del instrumento de investigación

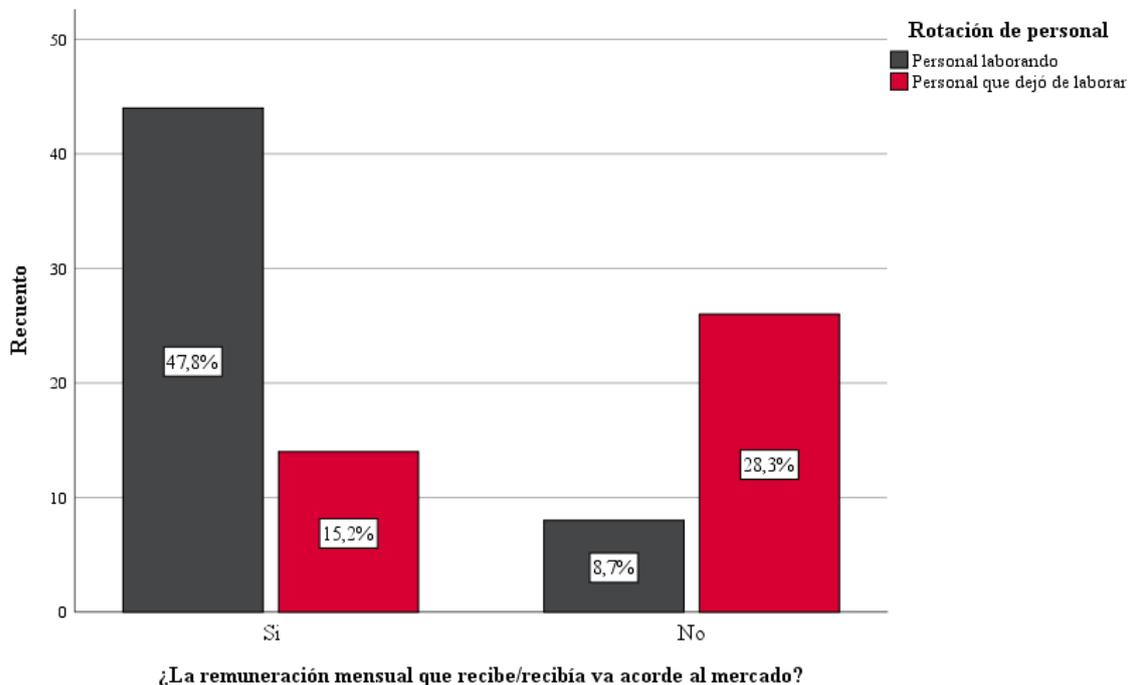


Figura 21. Valoración de remuneraciones.

En la Tabla 17 y Figura 21 se mostraron los resultados en relación a la remuneración recibida por el personal y ex personal. El personal que actualmente labora en MiBanco, de los 52 encuestados, 44 (47,8%) indicaron

que, si está acorde al mercado, denotando que están conformes con lo recibido, mientras los ex trabajadores de la entidad, indicaron en su mayoría (26) que este no va de acuerdo al mercado. Este pudo ser un motivo por el cual el ex personal decidió dejar su puesto en la entidad.

Tabla 18

Nivel de las comisiones

La comisión mensual que recibes/recibías es:	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Alta	12	5	17
Moderada	32	9	41
Baja	8	26	34
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

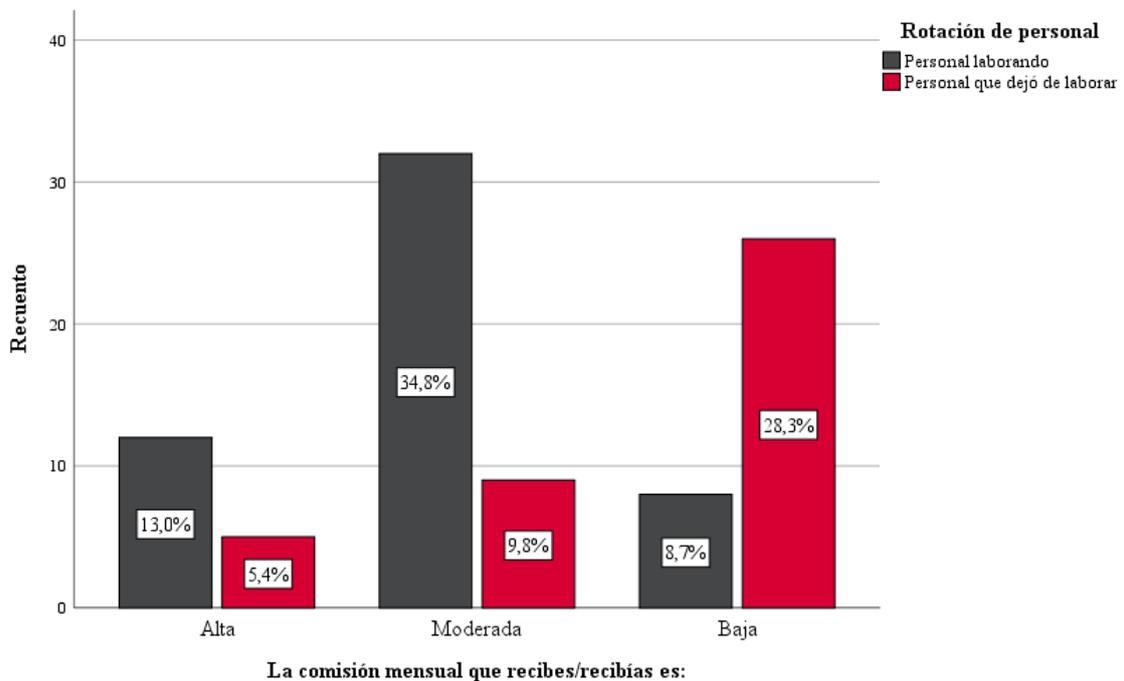


Figura 22. Nivel de las comisiones.

En la Tabla 18, se muestran los resultados respecto a las comisiones recibidas donde, de los actuales empleados, 32 indicaron que esta es moderada, mientras por el lado de los ex trabajadores, de los 40, 26 indicaron

que resulta ser baja. Esto pudo ser otro motivo por el cual el ex personal decidió dejar su puesto, ya que no sentían que recibían las comisiones adecuadas a su trabajo. En la Figura 22 se pudo notar una prevalencia moderada del personal actual de la institución con un 34,8%.

Tabla 19

Remuneración de horas extras

¿Las horas extras son/eran remuneradas?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Si	44	34	78
No	8	6	14
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

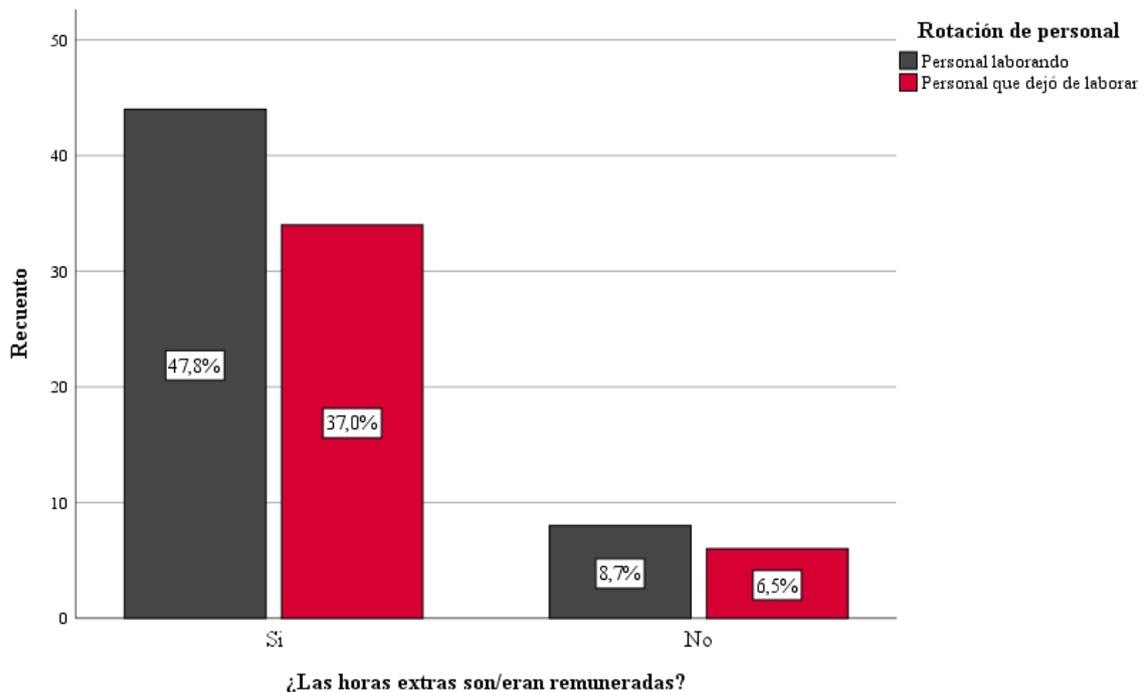


Figura 23. Remuneración de horas extras.

En la *Tabla 19* respecto a la remuneración de horas extras se indicaron lo siguiente, de las personas que dejaron de laborar, 34 de 40 personas indicaron que si se remuneraba a esas horas adicionales, 44 trabajadores actuales indicaron lo mismo. Esto fue representado

porcentualmente en la Figura 23, donde los trabajadores actuales, que respondieron “sí” conformaron al 47, 8%, siendo prevalentes en el gráfico. La remuneración de las horas extras se considera como un beneficio para el personal, por el cual no pudo ser motivo de dejar el puesto.

c) Oportunidades de crecimiento

Tabla 20

Oportunidades de crecimiento profesional

¿Hay/había oportunidades de superación profesional en la empresa?	Rotación de personal		
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	Total
Si	27	11	38
Pocas	11	7	18
No	14	22	36
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

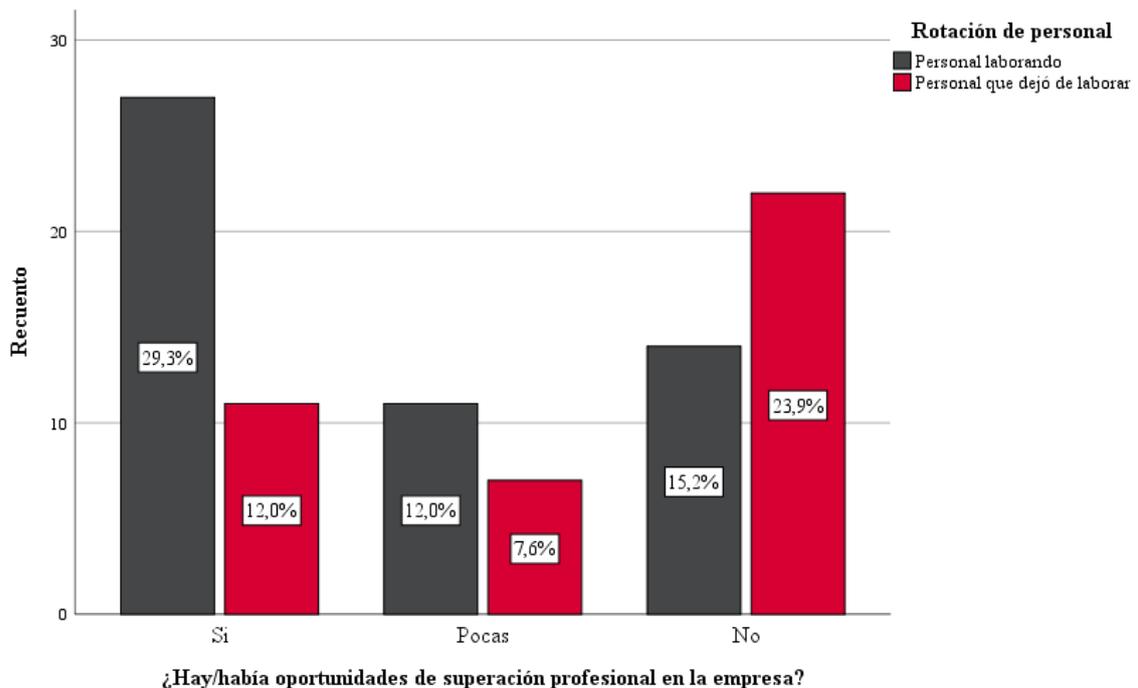


Figura 24. Oportunidades de crecimiento profesional.

En la Tabla 20 se encontraron los resultados respecto a la superación profesional en la empresa, donde de los 52 trabajadores actuales, 27 indicaron que sí, mientras del ex personal 22 indicaron que no existían oportunidades de crecimiento profesional o línea de carrera. Esto fue visto también en la Figura 24, donde hubo una prevalencia en el sí, con un 29,3%. La entidad tiene mucho que ver al momento de brindar oportunidades a las personas, esta debe encargarse de que ellos conozcan más sobre la superación profesional.

Tabla 21

Posibilidad de ascenso

¿Consideras/considerabas posible tu promoción/ascenso laboral por un buen rendimiento en tus funciones?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Si	44	18	62
No	8	22	30
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

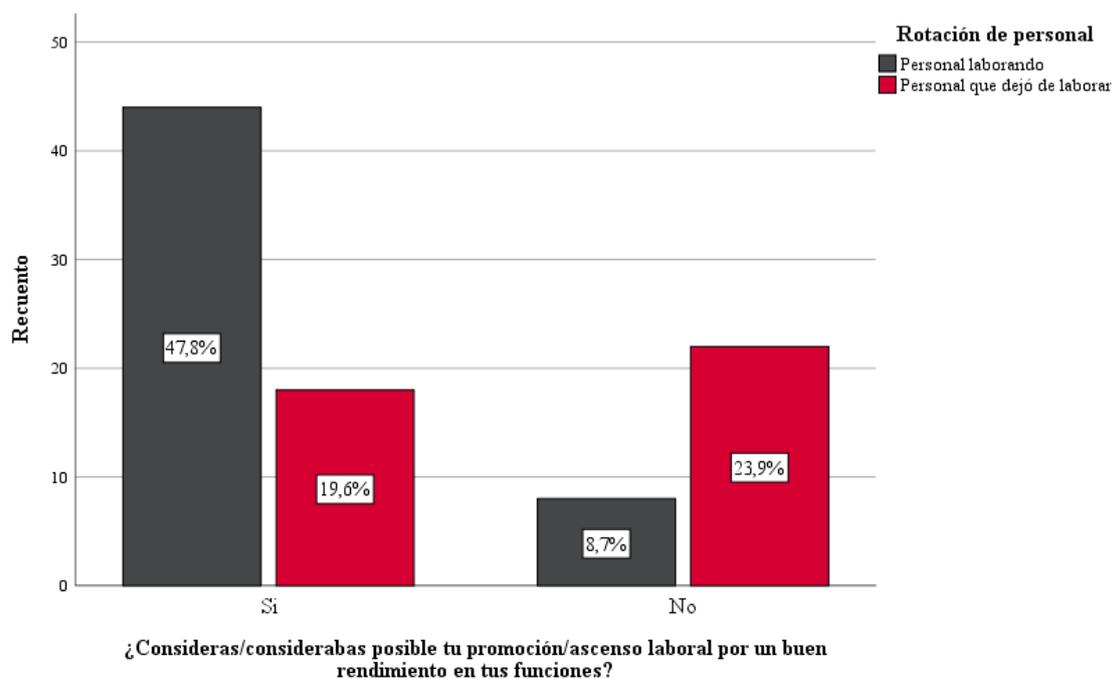


Figura 25. Posibilidad de ascenso.

En la Tabla 21 se observa que de las 52 personas, 44 indicaron que sí, respecto a la posibilidad de subir de puesto, mientras que de los 40 ex trabajadores encuestados 22 indicaron que no había esa posibilidad. En la Figura 25, se logró ver una prevalencia del personal que actualmente trabaja, quienes respondieron que sí, el nivel porcentual fue de 47,8%. Esto se considera un beneficio otorgado por la empresa; por ende, no puede ser motivo de dejar el puesto en la empresa.

d) Capacitación del personal

Tabla 22

Calidad de las capacitaciones

¿Cómo considera que son/fueron las capacitaciones de la empresa?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Buenas	36	9	45
Regulares	8	21	29
Malas	8	10	18
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

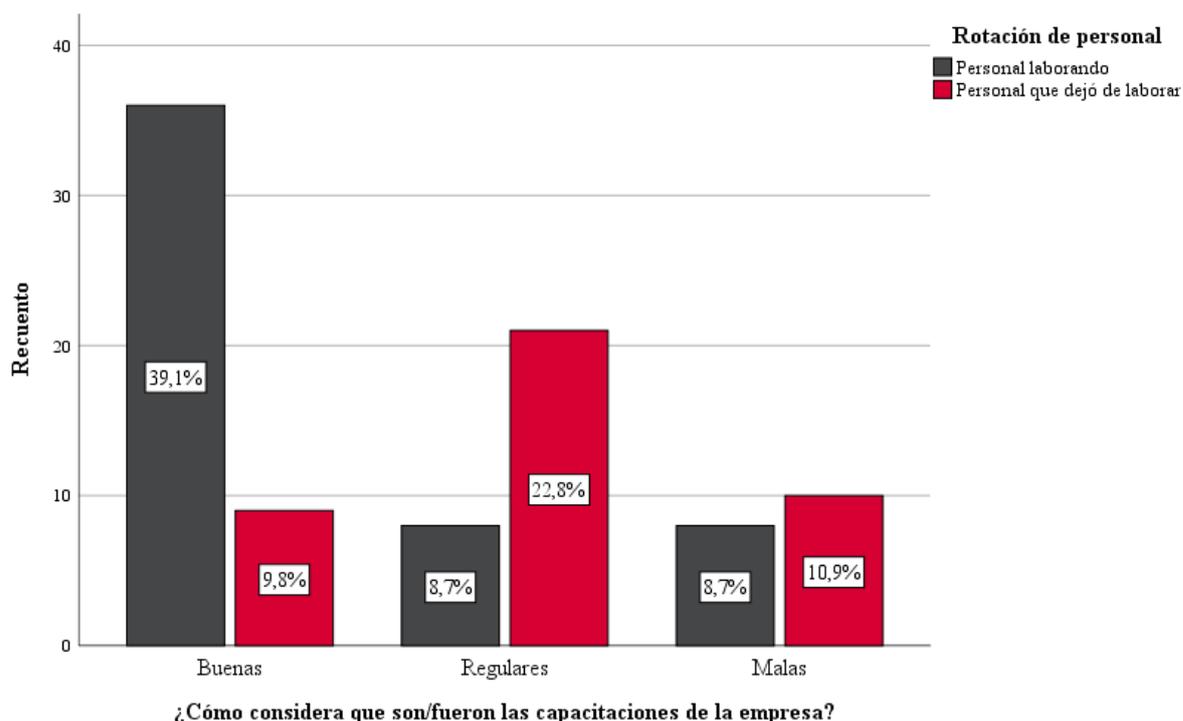


Figura 26. Calidad de las capacitaciones.

En la Tabla 22 se mostraron los siguientes resultados en relación a la premisa, para los trabajadores actuales las capacitaciones son buenas, esto fue indicado por 36 personas, mientras del ex personal, 21 indicaron que son regulares. En la Figura 26, se notó una prevalencia del 39,1% quienes indicaron un nivel bueno de las capacitaciones, para el ex personal pudo ser motivo de salida de la institución, ya que en su mayoría indicaron un nivel regular.

e) Clima laboral

Tabla 23

Relaciones con los compañeros

¿Cómo es/fue la relación con tus compañeros de trabajo?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Buena	38	18	56
Regular	11	19	30
Mala	3	3	6

Total	52	40	92
-------	----	----	----

Nota. Datos del instrumento de investigación

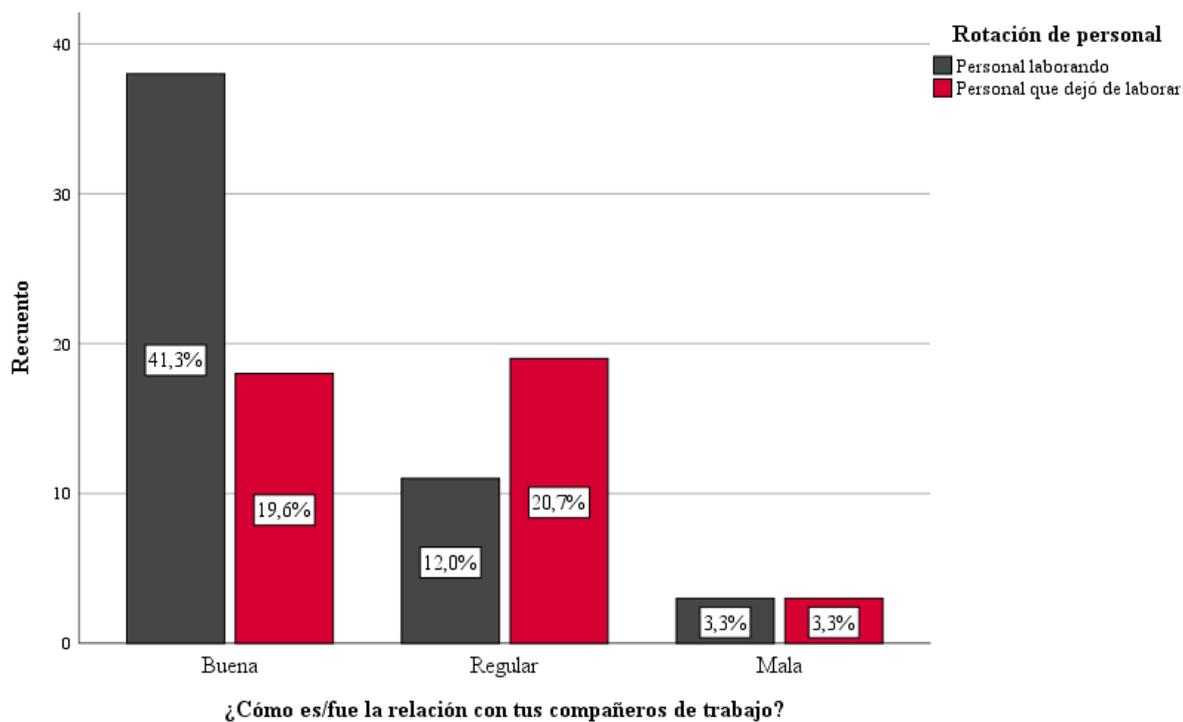


Figura 27. Relaciones con los compañeros.

Se puede observar en la Tabla 23 que de los 52 trabajadores actuales, 38 indicaron una buena relación con sus compañeros, mientras, del ex personal 18 indicaron una relación buena y 19 una relación regular, esto se observa mejor en la Figura 27, donde la prevalencia se encuentra en una buena relación con un 41,3%. Esto probablemente pudo ser motivo de abandonar el trabajo en la institución, ya que son las personas con las que pasa mucho tiempo y generaría tensión entre los empleados, generando un mal clima laboral.

Tabla 24

Relación con los superiores

¿Cómo es/fue la relación con tus	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	

superiores (jefes)?			
Buena	32	14	46
Regular	17	23	40
Mala	3	3	6
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

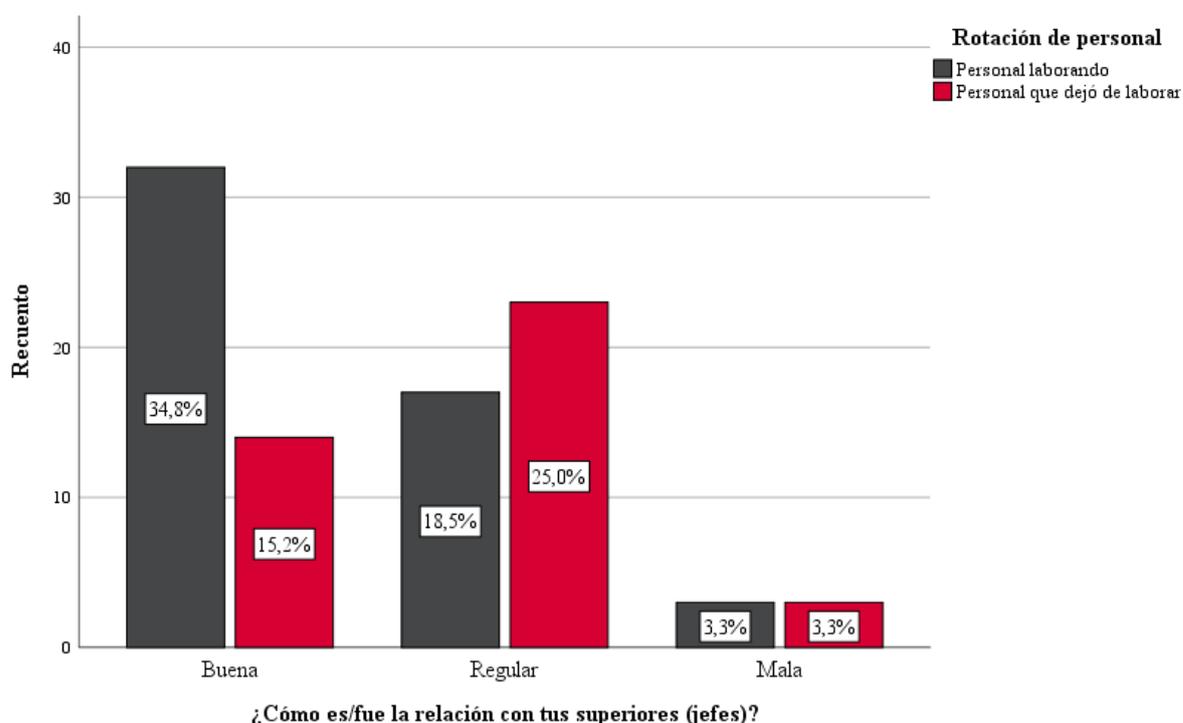


Figura 28. Relación con los superiores.

En la Tabla 24 se mostraron resultados respecto a la relación que se tuvo con los superiores, del personal actual 32 indicaron que cuentan con una relación buena, mientras del ex personal 23 indicaron una relación regular. En la Figura 28 se mostraron los resultados porcentuales, donde prevalecieron la relación buena de los actuales trabajadores con un 34,8%. Es crucial que la relación con los superiores sea buena o mínimo regular, ya que este puede influir en la decisión de quedarse o retirarse de la empresa.

Tabla 25

Ambiente laboral

¿Te sientes/sentiste a gusto con el ambiente laboral de la empresa?	Rotación de personal		Total
	Personal laborando	Personal que dejó de laborar	
Si	38	17	55
Poco	11	17	28
No	3	6	9
Total	52	40	92

Nota. Datos del instrumento de investigación

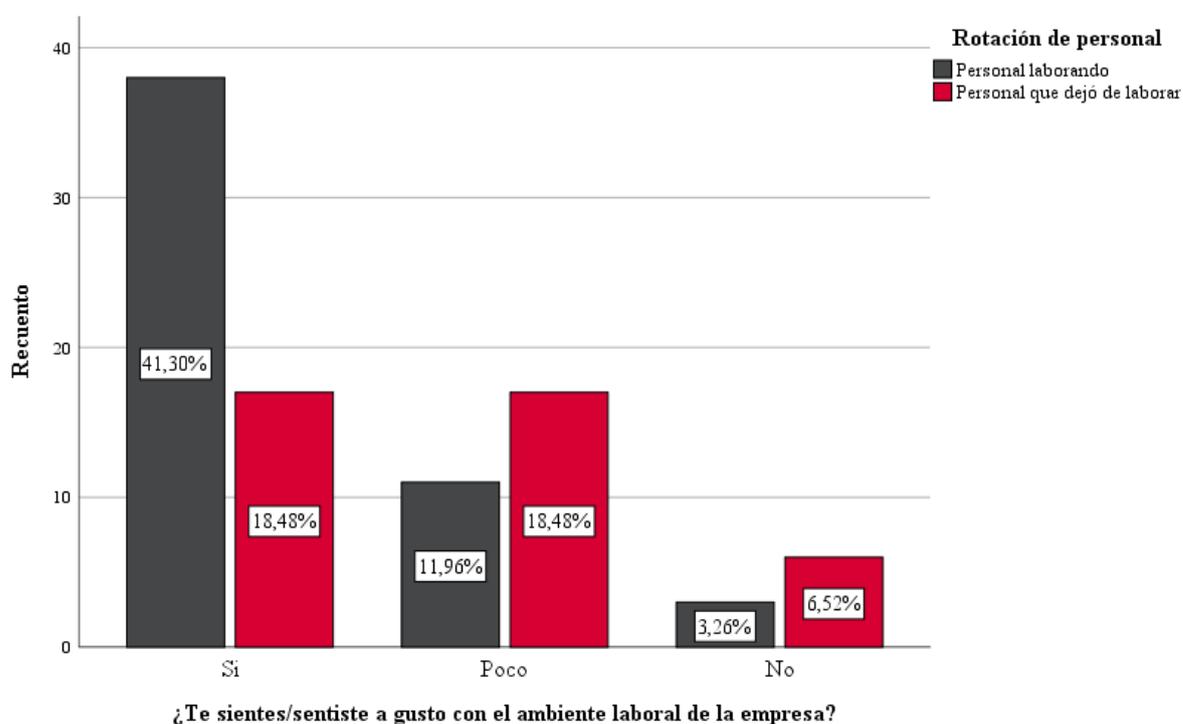


Figura 29. Ambiente laboral.

En la Tabla 25, el personal que labora actualmente indicó que si se siente cómodo con el ambiente laboral de la empresa, de los 52, 38 indicaron ello. Mientras por el lado del ex personal, de los 40 encuestados, 17 personas indicaron que están cómodos y otros 17 indicaron que estuvieron poco cómodos, esto puede ser un motivador a la renuncia del puesto, ya que no solo influye en lo laboral sino en lo personal, ya que la persona poco

cómoda puede tener estrés, ansiedad, etc. En la Figura 29, se mostraron los resultados porcentuales donde prevaleció la comodidad del personal actual con un 41,30%.

C. Factores de mercado laboral

a) Oportunidades de empleo

Tabla 26

Trabajos adicionales de los empleados

Trabajos adicionales	Rotación de personal	Total
	Personal laborando	
Si	15	15
No	37	37
Total	52	52

Nota. Datos del instrumento de investigación

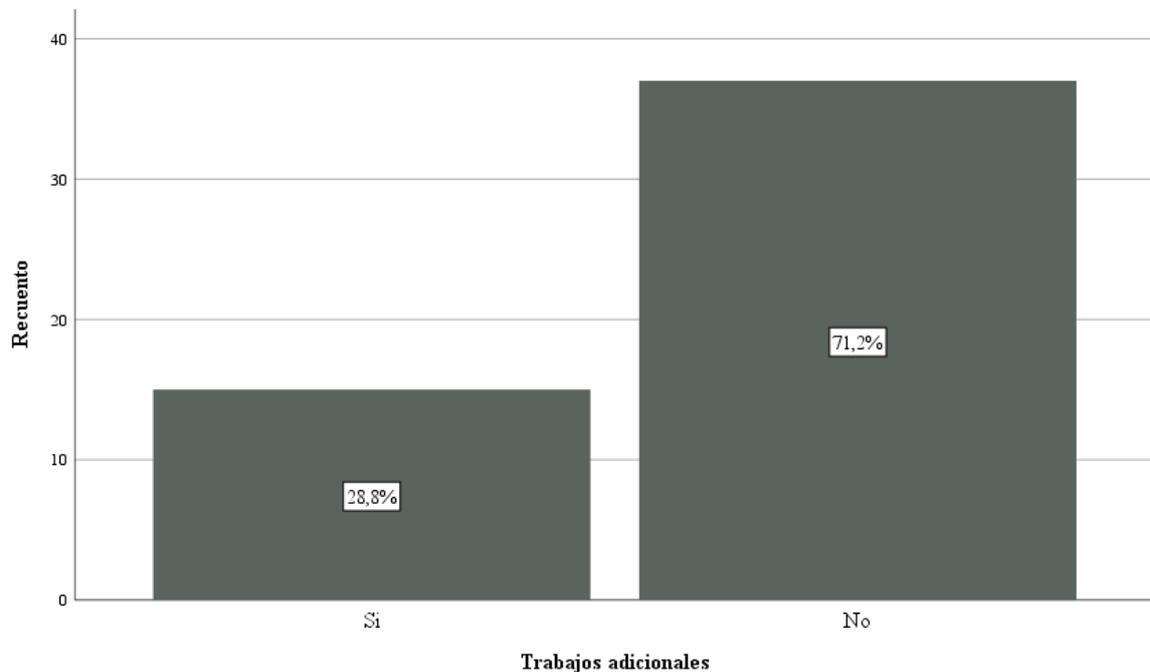


Figura 30. Trabajos adicionales de los empleados.

En la *Tabla 26* se indica lo siguiente, de los 52 trabajadores encuestados actualmente, 37 indicaron que no cuentan con trabajos adicionales. Esto es evidenciado porcentualmente en la *Figura 30*, donde el “no” tiene una prevalencia notoria de 71,3%. Esto beneficia a los trabajadores,

causando su comodidad en la institución, ya que no son sorprendidos con trabajos adicionales durante su labor.

Tabla 27

Disposición para seguir laborando en la empresa

¿Por cuánto tiempo piensa seguir laborando en la empresa?	Rotación de personal	
	Personal laborando	Total
1 a 6 meses	10	10
7 a 12 meses	17	17
Más de 12 meses	25	25
Total	52	52

Nota. Datos del instrumento de investigación

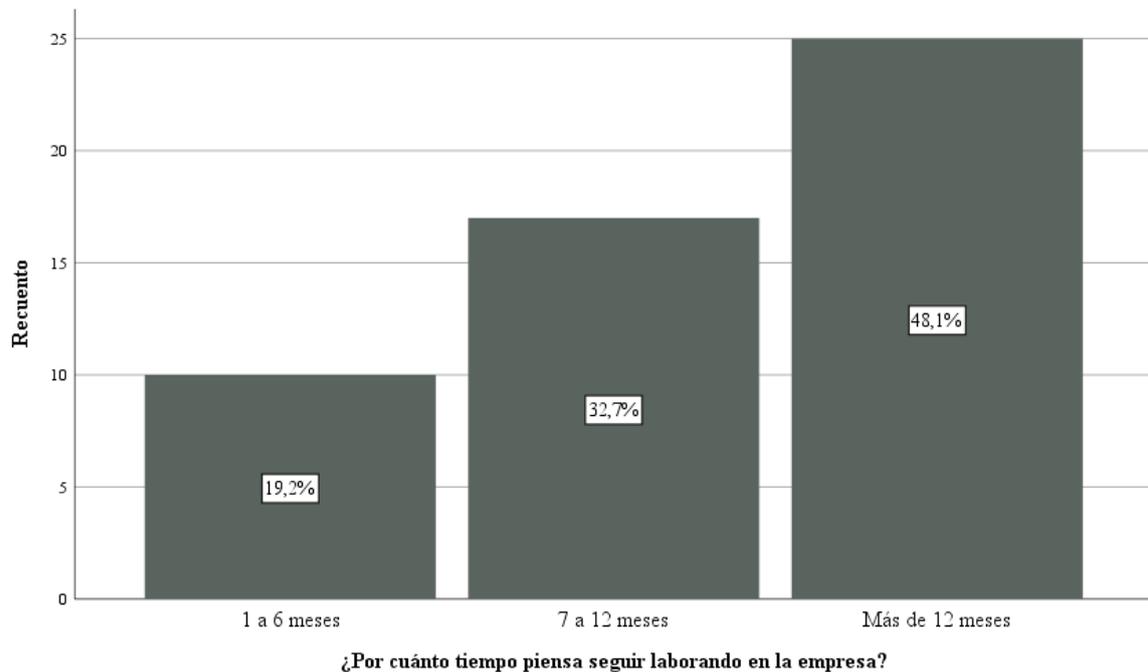


Figura 31. Disposición para seguir laborando en la empresa.

En la Tabla 27 se mostraron los resultados en relación a la disposición de seguir trabajando con la entidad, donde en su mayoría (25) indicaron que les gustaría laborar más de 12 meses. Esto mismo puede ser visto en la Figura

31, donde se nota la prevalencia de “más de 12 meses” con un 48,1%. De estos resultados se puede inferir que los trabajadores se encuentran conformes con el trabajo que tienen en la entidad.

Tabla 28

Búsqueda de ofertas laborales

¿Revisa las ofertas laborales que se ofrecen a través de los diversos medios?	Rotación de personal	
	Personal laborando	Total
Siempre	24	24
A veces	7	7
No lo hago	21	21
Total	52	52

Nota. Datos del instrumento de investigación

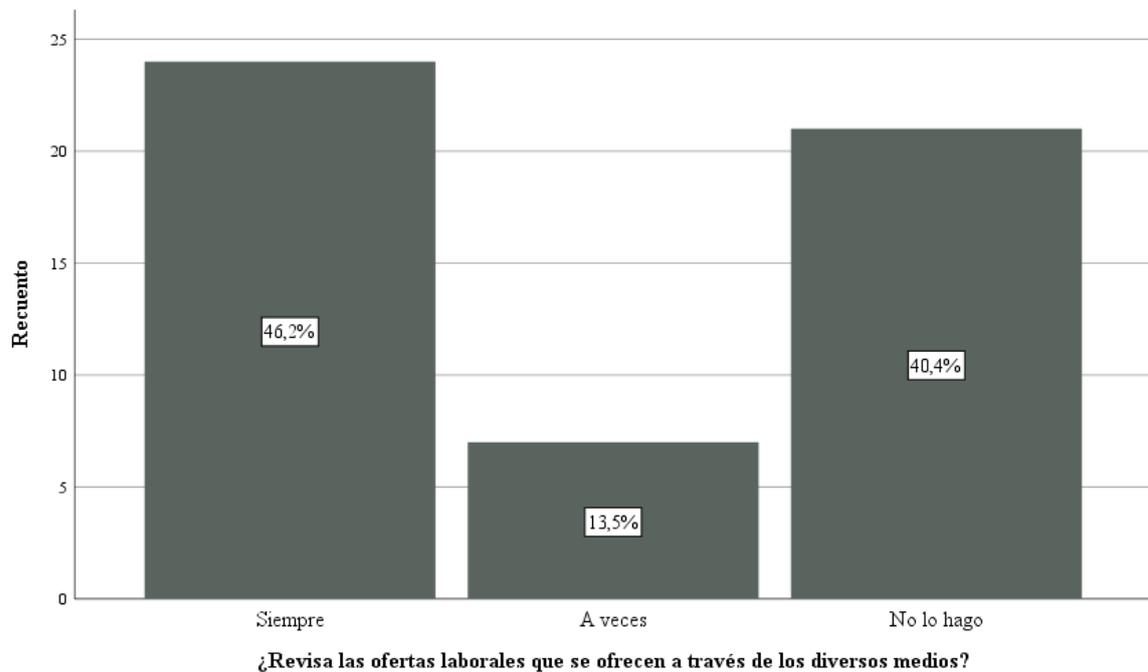


Figura 32. Búsqueda de ofertas laborales.

En la Tabla 28, se evidencian los resultados respecto a la revisión de las ofertas laborales brindadas por otras instituciones, donde de las 52 personas que laboran en la institución, 24 lo hacen siempre. En la Figura 32 se observa que este mismo punto (siempre) cuenta con una prevalencia del 46,2%, esto no necesariamente indica que el personal se vaya a retirar, si encuentra una buena oferta laboral, tendería a evaluarlos y compararlo con su actual puesto.

Tabla 29

Disposición para irse a otra empresa

En el caso de que se presente alguna oportunidad de trabajo en otra empresa, ¿la tomaría?	Rotación de personal	
	Personal laborando	Total
De inmediato	17	17
Lo pensaría	28	28
No lo haría	7	7
Total	52	52

Nota. Datos del instrumento de investigación

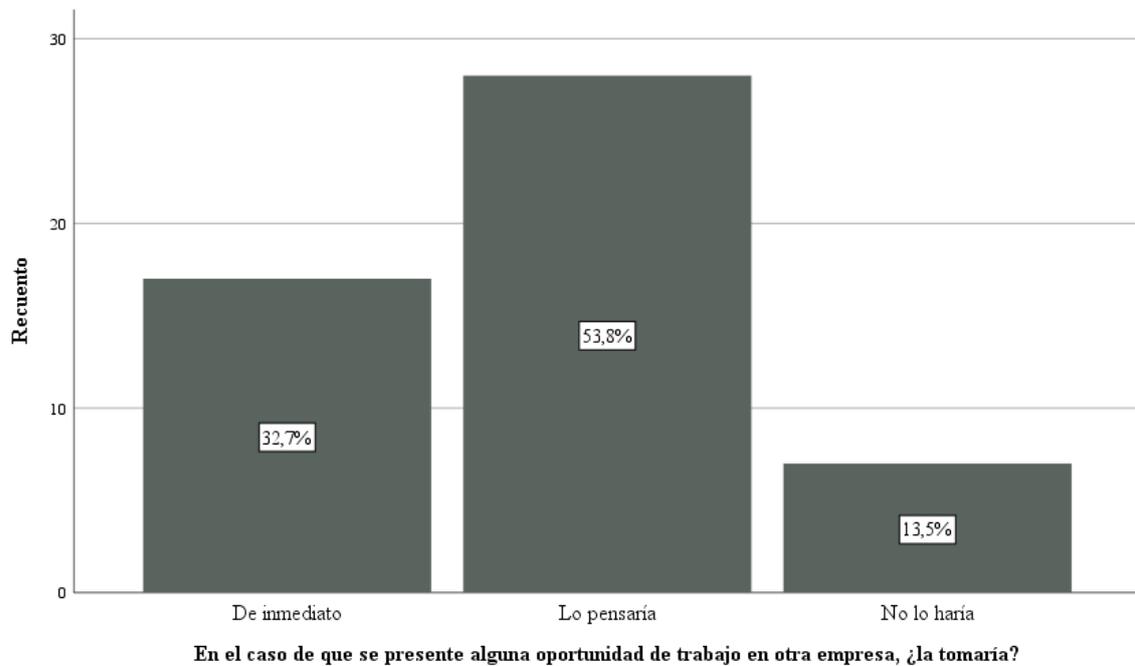


Figura 33. Disposición para irse a otra empresa.

En la Tabla 29 se mostraron los resultados del personal actual en relación a su opción de irse a otra institución, donde de los 52 encuestados, 28 personas indicaron que lo pensarían, mientras solo 7 personas indicaron que no lo harían. Esto se observa en la Figura 33, donde se nota una prevalencia del 53,8%, correspondientes a que tomarían es alternativa en cuenta, es decir, lo pensarían. Esto puede deberse a la variedad de instituciones que existen, que el personal lo considere será de acuerdo a los beneficios que pueda obtener en las demás instituciones.

5.2. Pruebas de hipótesis

La prueba de hipótesis de la investigación fue definida mediante el estadístico V de Cramer. Este estadístico es uno de los más empleados para determinar la asociación de variables nominales (como es el caso), cuando sus categorías son de tres o dos clases. Asimismo, el coeficiente de Cramer varía entre 1 y 0, y mientras más cercano se da de la unidad la correlación es más intensa.

5.2.1. Prueba de la primera hipótesis específica

La primera hipótesis indica que: los factores personales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019, son los aspectos sociodemográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares.

- i. De esta se derivan dos hipótesis estadísticas:
 - H0: Los aspectos sociodemográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares no se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019.
 - H1: Los aspectos sociodemográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019
- ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 0.05$
- iii. Estadístico de prueba: V de Cramer

Tabla 30

Prueba V de Cramer según indicador de factores personales

Factores personales	V de Cramer	Nivel de significancia
----------------------------	--------------------	-------------------------------

Aspectos demográficos			
1	Sexo del personal	0.044	0.647
2	Edad del personal	0.748	0.000
Nivel de educación			
3	Grado de instrucción	0.87	0.000
4	Carrera profesional	0.919	0.000
Aspectos familiares			
5	Número de hijos	0.88	0.000
6	Número de personas con la que vive	0.786	0.000
7	Estado civil de los empleados	0.861	0.000

iv. Regla de decisión: Se acepta la H_0 , si el p-value de la prueba V de Cramer es superior a 0.05.

v. Interpretación:

De la *Tabla 30* se observa que, de los aspectos demográficos el nivel de significancia del indicador sexo fue de 0.647, no cumpliendo la regla de decisión; por lo cual, no se asocia con la rotación del personal. Por el lado de la edad de personal de Mibanco, tuvo un p-value igual a 0.00; por lo cual, se acepta la hipótesis de asociación. En cuanto a los aspectos relacionados con la educación, tanto el grado de instrucción como el tipo de carrera profesional obtuvieron un p-value de 0.00 contrastando la hipótesis de asociación. De similar manera, los aspectos familiares, como el número de hijos, estado civil y número de personas con las que vive, se relacionan con la rotación de personal, ya que en todos los casos se obtuvo un p-value igual a $0.00 < 0.05$, aceptando la hipótesis de asociación del investigador.

vi. Conclusión:

En conclusión, la edad, el grado de instrucción, la carrera profesional, el número de hijos, el estado civil y el número de personas con la que vive en el encuestado, tuvieron un coeficiente V de Cramer superior a 0.7, indicando una fuerte correlación con la rotación de personal. Además, y según el nivel de significancia, estos valores fueron significativos ($p\text{-value} > 0.00$) y no producto del azar.

5.2.2. Prueba de la segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica indica que: Los factores organizacionales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019, son las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral.

- i. De esta se derivan dos hipótesis estadísticas:
 - H0: Las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral no se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019.
 - H1: Las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019.
- ii. Nivel de riesgo: $\alpha = 0.05$
- iii. Estadístico de prueba: V de Cramer

Tabla 31

Prueba V de Cramer según indicador de factores personales

Factores organizacionales		V de Cramer	Nivel de significancia
Condiciones laborales			
1	Horas de trabajo diario	0.427	0.000
2	Retraso en el pago de remuneraciones	0.146	0.374
3	Retraso en pago de comisiones	0.259	0.046
4	Cálculo de comisiones y bonos	0.088	0.699
5	Cuotas asignadas	0.142	0.396
Remuneraciones			
6	Valoración de remuneraciones	0.510	0.000
7	Nivel de las comisiones	0.512	0.000
8	Remuneración de horas extras	0.005	0.959
Oportunidades de crecimiento			

9	Oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera)	0.294	0.019
10	Posibilidad de ascenso	0.419	0.000
Capacitación de personal			
11	Calidad de las capacitaciones	0.478	0.000
Clima laboral			
12	Relación con los compañeros	0.292	0.020
13	Relación con los superiores	0.266	0.039
14	Ambiente laboral	0.311	0.012

iv. Regla de decisión: Se acepta la H_0 , si el p-value de la prueba V de Cramer es superior a 0.05.

v. Interpretación:

De la *Tabla 31* se observa que, de las condiciones laborales, el indicador horas de trabajo diario tuvo un coeficiente V de Cramer igual a 0.427 y un p-value de 0.00 (<0.05); indicando una relación moderada pero significativa entre las horas de trabajo y la rotación de personal. De similar manera ocurre con el indicador de retraso en el pago de comisiones; resultó ser significativo, pero el grado de relación es débil; ya que el coeficiente V de Cramer fue de 0.259. Por otro lado, el retraso de pago en remuneraciones, cuotas asignadas y cálculo de bonos, no se asociaron con la rotación de personal.

Con respecto a las remuneraciones, la valoración de remuneraciones y el nivel de las comisiones según objetivos logrados por los asesores de créditos, fueron significativos en su p-value al ser inferior al nivel de riesgo (0.05); además, tuvieron un coeficiente V de Cramer igual a 0.510 y 0.512, respectivamente, lo cual indica un grado de correlación moderada. No

obstante, la remuneración de horas extras no presentó relación, ni fue significativo con la rotación de personal.

Por el lado de las oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera) y la posibilidad de ascenso tuvieron una significancia de 0.019 y 0.000; al ser valores inferiores a 0.05, se acepta la hipótesis de asociación. Aunado a ello, se obtuvo un valor V de Cramer de 0.294 y 0.419 respectivamente, indicando una relación débil y moderada para cada valor. De manera similar sucede con el indicador de calidad de las capacitaciones en personal, teniendo un valor de 0.478 (relación moderada) y un p -value de 0.00 (significativo).

Finalmente, los aspectos de clima laboral que cumplieron el contraste de correlación fueron la relación con los compañeros, la relación con los superiores y la comodidad en el ambiente laboral, logrando un p -value de 0.020, 0.039 y 0.012, lo cual demuestra que los valores fueron significativos. Sin embargo, los coeficientes V de Cramer fueron de 0.292, 0.266 y 0.311, denotando un grado de asociación moderado entre las variables estudiadas.

vi. Conclusión:

Los factores organizacionales relacionados moderadamente con la rotación de personal fueron las horas de trabajo diario, la valoración de remuneraciones, el nivel de comisiones, la posibilidad de ascenso y la calidad de capacitaciones. Los aspectos que se relacionaron débilmente con la rotación del personal en Mibanco fueron las oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera), la relación con los compañeros, la relación con los superiores y el ambiente laboral.

5.2.3. Prueba de la tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica indica que: El factor de mercado laboral que se asocia con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019, es la oferta de empleo.

En el instrumento de investigación, este factor fue medido en base a 4 indicadores:

- Trabajos adicionales de los empleados
- Disposición para seguir laborando en la empresa

- Búsqueda de ofertas laborales
- Disposición para irse a otra empresa

De los cuales, se muestra una tabla de resumen a continuación:

Tabla 32

Factores de mercado laboral asociado a la rotación de personal

Indicador	Rotación de personal	
	Personal laborando	
	Trabajos adicionales	
Si	15	15
No	37	37
Total	52	52
¿Por cuánto tiempo piensa seguir laborando en la empresa?		
1 a 6 meses	10	10
7 a 12 meses	17	17
Más de 12 meses	25	25
Total	52	52
¿Revisa las ofertas laborales que se ofrecen a través de los diversos medios?		
Siempre	24	24
A veces	7	7
No lo hago	21	21
Total	52	52
En el caso de que se presente alguna oportunidad de trabajo en otra empresa, ¿la tomaría?		
De inmediato	17	17
Lo pensaría	28	28
No lo haría	7	7
Total	52	52

De la *Tabla 32* se observa que los datos recopilados solo fueron dados por el personal que actualmente sigue laborando en MiBanco; por lo cual, no se pudo medir la variable rotación de personal, tomando en cuenta al personal que dejó de trabajar en la empresa. Por ende, no se logró obtener el estadístico de prueba V de Cramer. Empero, se pudo realizar un

análisis de los factores de mercado laboral, para que el personal permanezca laborando en la institución de estudio.

Los datos más resaltantes de la *Tabla 32* lo representan los 24 y 17 asesores que indicaron estar siempre al tanto en la revisión de nuevas ofertas laborales, y en caso de encontrarla dejarían de inmediato la empresa. Posiblemente, los mismos asesores que revisan las ofertas laborales son los mismos que tienen predisposición inmediata de dejar la empresa; en todo caso, esto denota que en la actualidad en Mibanco existe un porcentaje de asesores de crédito que posiblemente dejarían de laborar en la entidad ante la aparición de nuevas ofertas laborales, que sean más atractivas a sus intereses laborales. Por otro lado, cerca del 50% de los asesores indicaron que piensan laborar por al menos 1 año más en la empresa, si no es menor el tiempo, mientras que el otro 50% indicó que piensa seguir laborando por más de 12 meses. Este dato también indicaría que, bajo el cumplimiento de ciertos factores subjetivos de cada asesor, optarían por dejar la empresa en menos de 1 año, lo cual generaría la existencia de rotación de personal en el corto plazo para la empresa.

En suma, los datos indicaron la predisposición de un poco más del 50% de los asesores en dejar de laborar en la empresa en los próximos 12 meses; lo cual provocaría nuevo rote de personal. Esto principalmente debido al encuentro de mejores ofertas laborales en distintas empresas que satisfagan sus preferencias profesionales, sociales y económicas. Por lo tanto, se concluye que el factor de mercado laboral está asociado con la rotación de personal de Mibanco.

5.2.4. Prueba de la hipótesis general

La hipótesis general sostiene que: Los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son factores personales, organizacionales y de mercado laboral.

De acuerdo con lo analizado en las tres hipótesis específicas se encontró que los factores personales, los factores organizacionales y de mercado laboral están relacionados con la rotación de personal en la entidad de estudio. De manera específica se encontró una fuerte relación entre la

edad, el grado de instrucción, la carrera profesional, el número de hijos, el estado civil y el número de personas con la que vive. Por el lado de los aspectos organizacionales, la valoración de remuneraciones, el nivel de comisiones, la posibilidad de ascenso y la calidad de capacitaciones se relacionaron de manera moderada; en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera), la relación con los compañeros, la relación con los superiores y el ambiente laboral tuvo una relación débil. En todos los casos mencionados la relación fue estadísticamente significativa. Finalmente, para los factores de mercado laboral, se evidenció que poco más del 50% de los encuestados posiblemente dejen de laborar en la entidad durante los próximos 12 meses, debido principalmente a que se encuentran en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Por lo tanto, los factores que mayor relación tienen con la rotación de personal, fueron los factores personales; seguidos de una asociación moderada por parte de los aspectos organizacionales; es decir, que dependen de la empresa, y finalmente por los aspectos de mercado laboral, que más de actuar como un detonante de la rotación de personal, funciona como una vía en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

5.3. Discusión de resultados

En el estudio se encuestaron a 92 asesores de crédito que actualmente laboran y que dejaron de laborar en Mibanco, de ello se encontró que 52 de ellos siguen trabajando en la empresa y 40 ya dejaron de hacerlo. Asimismo, se investigó cuáles fueron los factores que determinan o determinaron que la persona siga o haya dejado de trabajar en la entidad. En general se encontró que son 3 los factores asociados a que exista rotación de personal en Mibanco; estos fueron: factores personales, factores organizacionales y factores de mercado laboral. De los cuales, el factor con más intensidad en la relación con la rotación fueron los factores personales. El de relación moderada pero significativa fueron los organizacionales, y los factores de mercado laboral también están asociados con la rotación de personal.

La problemática de la rotación de personal, es perjudicial a la empresa, ya que principalmente, el ingreso de nuevos trabajadores genera costos a la empresa (Chiavenato, 2015; García, 2011) y sobre todo le resta productividad por un periodo de tiempo (Orozco, 2013) (hasta que los nuevos talentos tengan la destreza que sus colegas con más experiencia). Es así que en la literatura sobre esta temática se han identificado trabajos previos cuyos resultados fueron similares al del presente estudio. Por el lado de los factores personales, el modelo de intenciones de movimiento de Joseph sostiene que las características demográficas como edad y carga familiar influyen sobre el compromiso de los empleados de pertenecer o seguir laborando en una empresa (García, 2011). De similar manera, el modelo de desempeño laboral de Wei-Chiang y Ruey Ming propone que la edad se relaciona con su productividad laboral, que a su vez determinará su labor en la empresa y si el trabajador nota que su rendimiento no es el adecuada, se encontrará más propenso a renunciar. Por el lado del nivel de educación, el trabajo encontró que este es un factor altamente relacionado con la rotación de personal. Este resultado se apoya en el modelo de Fields, quien sostiene que las características personales de los empleados, como el nivel de educación, la edad, el tiempo de experiencia, las responsabilidades familiares y la edad se encuentran sujetas a la rotación de personal (García, 2011). Finalmente, y dando un soporte adicional, Lara y Almaraz (2002) mencionan que la rotación de personal se asocia a cualidades sociodemográficas (educación, edad, hijos, estado civil, carga familiar, etc.). Especialmente hace hincapié en la carga familiar y estado civil, ya que son factores que tienen un gran valor cuando una persona decide renunciar a un trabajo, ya que el hecho de dejar un trabajo afectaría a la familia; en consecuencia, las personas sin estas responsabilidades son más propensos a rotar por la ausencia de responsabilidad en la carga familiar.

Con respecto a los factores organizacionales o que dependen de la empresa, como remuneraciones, comisiones y ambiente laboral, el estudio encontró un tipo de asociación significativa, pero moderada y débil. Lo cual denota, que Mibanco posee una adecuada estructura organizacional que

garantice la satisfacción de sus trabajadores en el aspecto laboral, económico y profesional; no obstante, si son factores a considerar si la entidad no desea tener altos índices de rotación de personal. Investigaciones similares se encontraron en la literatura, concordando Orbe (2019), en su estudio en Quito-Ecuador evidenció que el desarrollo profesional que brinda una empresa es un factor clave para la retención del capital humano; además, que el reconocimiento por parte de la empresa, los logros obtenidos, el trabajo en "sí", y la responsabilidad laboral también inciden en el índice de rotación de personal. De similar manera, González (2018), en su estudio realizado en Bogotá, encontró que las causas principales para la renuncia de los empleados están los factores salariales, de desarrollo personal y de ambiente laboral. Por su lado, los autores Jaramillo, Moreno, Banda y Rocha (2016) halló que la causa más frecuente de la rotación de personal es la insatisfacción con los sueldos bajos. Otra investigación realizada por Domínguez (2015) en Medellín-Colombia, concluyó indicando que el salario, las oportunidades de carrera y la cooperación entre las diversas áreas son factores asociados a la rotación del personal. En el país, el trabajo de Fernández (2020) sobre determinantes de la rotación laboral en una empresa, halló que las relaciones con los compañeros, los equipos adecuados (clima laboral), y el soporte que le da la empresa a los empleados (estructura organizacional) son aspectos que recurrentemente influyen en los trabajadores sobre la posibilidad de cambiar de trabajo. Otro trabajo en la misma línea es mencionado por Corzo, Mendoza, Suca y Velásquez (2018), dichos autores encontraron que las causas principales de la rotación de personal son el deficiente ambiente de trabajo, las altas exigencias de desempeño que no se compensan con el salario, la carente promoción profesional, el deficiente sistema de remuneraciones, y estrés en los empleados. Un autor adicional es Castillo (2017), quien evidenció que las recompensas o salarias influyen sobre la rotación personal. Sin embargo, en su estudio también encontró que ni la estructura organizacional, ni la identidad, la responsabilidad exigida son factores que influye en la rotación del personal. Esto puede deberse a la propia naturaleza del trabajo. Finalmente, un estudio que no evidenció a los salarios

como factor de rotación, fue el de Castellón (2019), cuyo estudio en Lima, para una empresa de tercerización, mencionó que las remuneraciones de los empleados no representaban un factor de rotación, tampoco la recurrencia de las capacitaciones, pero si recomendó que se debe mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa.

Esto puede generar consecuencias perjudiciales para la empresa como: gastos adicionales, pérdida de clientes, pago de finiquitos, entre otros.

En tercer lugar, los factores de mercado laboral que se asocian con la rotación de personal, fue principalmente, las oportunidades laborales que ofrece el mercado distintas a la empresa actual en que se trabaja, y si acomodan mejor a las necesidades de los trabajadores. Esta afirmación tiene sustento en lo mencionado por Chiavenato (2015), quien indica que en el mercado existen infinidad de oportunidades y vacantes, con diversas características que satisfagan mejor las necesidades de un trabajador, ya sea en materia salarial, de oportunidades, de profesionalismo, e incluso de geografía. Asimismo, el modelo propuesto por Winteron da soporte a lo encontrado, indicando que la oferta laboral y la facilidad de encontrar un trabajo influyen en las intenciones de un trabajador para renunciar. En conclusión, tanto la teoría, como los modelos de rotación del personal, y trabajos previos, dieron soporte a lo encontrado en el estudio. Esto es importante a fin de tener en cuenta, qué factores podrían influir sobre la decisión de un asesor de crédito de Mibanco decida renunciar o no, y ante una alta rotación de personal la empresa estaría incurriendo en gastos de reclutamiento de manera permanente, en costos por baja productividad, y en inversión de recursos como el tiempo.

CONCLUSIONES

- Con respecto a los factores organizacionales o que dependen de la empresa, como remuneraciones, comisiones y ambiente laboral, el estudio encontró un tipo de asociación significativa, pero moderada y débil. Lo cual denota, que Mibanco posee una adecuada estructura organizacional que garantice la satisfacción de sus trabajadores en el aspecto laboral, económico y profesional; no obstante, si son factores a considerar si la entidad no desea tener altos índices de rotación de personal.
- Dentro de los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son factores personales, organizacionales y de mercado laboral. Es decir, entre los factores personales que tienen un alto grado de asociación con la rotación de personal, fueron los aspectos demográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares. Con respecto a los aspectos demográficos, la edad de personal (V de Cramer=0.748, p -value=0.00), tuvo una alta relación. No obstante, el género del trabajador no representó un factor asociado (.044; 0.647). Por el lado de la educación, el grado de instrucción (0.87; 0.00) y la carrera profesional (0.919; 0.00), fueron significativos y con un alto grado de relación. En cuanto a los aspectos familiares, el número de hijos (0.88; 0.000), el número de personas con la que vive (0.786; 0.00) y el estado civil de los empleados (0.861; 0.00) son factores que se asocian alta y significativamente con la rotación de personal en Mibanco, Huancayo, 2019. La problemática de la rotación de personal, es perjudicial a la empresa, ya que principalmente, el ingreso de nuevos trabajadores genera costos a la empresa (Chiavenato, 2015; García, 2011) y sobre todo le resta productividad por un periodo de tiempo (Orozco, 2013) (hasta que los nuevos talentos tengan la destreza que sus colegas con más experiencia).
- Entre los factores organizacionales, se encontró que las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, las capacitaciones y el clima laboral son factores significativos en la

rotación de personal; sin embargo, su grado de relación fue entre débil y moderada. Por el lado de las condiciones laborales, se halló que las horas de trabajo diario (0.427; 0.00) tuvo asociación moderada y significativa. Además, el retraso en pago de comisiones (0.259; 0.046) se asoció con la rotación de personal, pero fue débil. Y con respecto al retraso en el pago de remuneraciones (0.14; 0.374), el cálculo de comisiones y bonos (0.088, 0.699) y las cuotas asignada (0.142; 0.396) no fueron factores que se asocien con la rotación de personal en Mibanco, Huancayo, 2019. Por el lado de las remuneraciones, se halló que la valoración adecuada de remuneraciones (0.510; 0.00) y el nivel de las comisiones (0.512; 0.00) tuvieron un grado de relación moderada pero significativa con la rotación de personal. En cambio, la remuneración de horas extras (0.005; 0.959) no se identificó como un factor. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, se halló que las posibilidades de crecimiento profesional (línea de carrera) en Mibanco (0.294 ; 0.019) y la posibilidad de ascenso (0.419; 0.00) se asocian significativamente con la rotación de personal, a pesar de que el grado de relación es moderado. En el indicador de capacitaciones, también se evidenció como un factor asociado (0.478; 0.00). Finalmente, los componentes del clima laboral, como la relación con los compañeros (0.292; 0.020), la relación con los superiores (0.266; 0.039) y el ambiente laboral (0.311; 0.012) resultaron tener un grado de asociación bajo, pero muy significativa, concluyendo que son aspectos relacionados con la rotación del personal en Mibanco, Huancayo, 2019.

- Los aspectos de mercado laboral, son factores que se relacionan con la rotación de personal en Mibanco. Esto se debe a que el personal encuestado indicó que siempre están al tanto de nuevas ofertas laborales en distintas empresas; además que ante la posibilidad de un empleo distinto lo tomarían de manera inmediata. Por lo cual, es una evidencia de que la rotación de personal en Mibanco, Huancayo, 2019 también depende de este factor externo, la oferta laboral, su facilidad de acceso y que cumpla mejor con la satisfacción de las necesidades

del trabajador. Esta afirmación tiene sustento en lo mencionado por Chiavenato (2015), quien indica que en el mercado existen infinidad de oportunidades y vacantes, con diversas características que satisfagan mejor las necesidades de un trabajador, ya sea en materia salarial, de oportunidades, de profesionalismo, e incluso de geografía.

- La rotación de personal al ser un fenómeno, trata de la fuga de talentos por el ingreso de otros para sustituirlos. Esta problemática afecta a la estructura orgánica e integral de la empresa, ya que el ingreso de un nuevo trabajador genera costos para la empresa. En la empresa Mibanco, similar a otras del rubro financiero, el personal con mayor rotación son los asesores de crédito, quienes son un pilar fundamental para el accionar de la entidad, ya que constituyen el balance de ingresos y egresos de la entidad. Ante ello se han identificado tres factores principales que se asocian con la rotación de personal en Mibanco, Huancayo, 2019; estos son factores personales, factores organizacionales y de mercado laboral. De ello, el estudio llegó a la conclusión: los factores personales tienen un alto grado de relación con la rotación de personal. Los factores organizacionales son significativos, pero se relacionan en una moderada intensidad. Por último, los factores de mercado laboral se relacionan con el deseo de encontrar nuevas oportunidades de trabajo que satisfagan mejor las necesidades del trabajador.

RECOMENDACIONES

- Según los resultados obtenidos es importante que Mibanco tome en cuenta los desarrollar políticas laborales que favorezcan y cumplan con las necesidades de sus trabajadores, en especial en los temas de familia y profesionalidad. De tal manera, que los empleados opten por permanecer en la empresa y seguir contribuyendo con su capital intelectual y físico en pro del crecimiento de la entidad. Para ello los procesos que deberían toar en cuenta son buscar la satisfacción de sus trabajadores en el aspecto laboral, económico y profesional; factores a considerar si la entidad no desea tener altos índices de rotación de personal.
- Respecto a la rotación de personal al ser un fenómeno, es importante tomar en cuenta estrategias de retención de capital humano, para aquellos trabajadores que cuentan con hijos, y carga familiar principalmente. Ante ello, se propondría dar estabilidad laboral, facilidades para el acceso de un seguro de vida o de salud familiar, realizar convenios con instituciones educativas de todo nivel (inicial, primaria, secundaria, universitaria) a fin de que la empresa pueda cubrir ciertos gastos educativos de los hijos de sus empleados. Porque los factores personales que tuvieron un alto grado de asociación con la rotación de personal, fueron los aspectos demográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares.
- Se identificó que, entre los factores organizacionales, se encontró que las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, las capacitaciones y el clima laboral son factores significativos en la rotación de personal, por lo tanto, se recomienda evaluar de forma periódica al personal, buscando reconocer que factores podrían afectar su desarrollo en el trabajo a fin de buscar soluciones. Es recomendable que los resultados obtenidos en este trabajo sean revisados por los funcionarios de la financiera a fin de que tomen medidas respecto a las deficiencias que producen la rotación del personal, principalmente causados por el pago de remuneraciones y

comisiones. Asimismo, se recomienda a futuras investigaciones que se investigue el clima laboral en Mibanco, ya que podrían existir factores claves que estén influyendo en la rotación del personal. Con la finalidad de mejorar el clima laboral (factores organizacionales), se sugiere a la empresa que realice talleres donde los colaboradores y funcionarios sean sensibilizados, y se fomente el compañerismo esto a fin brindar comodidad al personal. Se recomienda impulsar a los colaboradores a seguir formándose en el campo financiero a fin de tener oportunidades de subir de rango al interior de la empresa. De similar manera, que la empresa ponga en claro la línea de carrera que un profesional pueda seguir dentro de la empresa, de tal modo, que ellos tengan una meta en el mediano plazo y continúen en la empresa laborando y lograr dicho objetivo.

- Los aspectos de mercado laboral, son factores que se relacionan con la rotación de personal en Mibanco, por lo tanto, se debe actualizar o modificar las condiciones laborales de Mibanco para los asesores de crédito, a fin de brindarles mayores ventajas y comodidades que representen una mejor opción que otras entidades financieras; y de tal manera, los profesionales opten por trabajar en dicha empresa y no en otra. Esta afirmación tiene sustento en lo mencionado por Chiavenato (2015), quien indica que en el mercado existen infinidad de oportunidades y vacantes, con diversas características que satisfagan mejor las necesidades de un trabajador, ya sea en materia salarial, de oportunidades, de profesionalismo, e incluso de geografía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Barrios, C. (2012). *Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios de Bogotá*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Administrativas, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Universidad La Sabana.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México D.F: CENGAGE Learning.
- Castillo, B. (2017). *Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa Nexos S.A.C.*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado.
- Castillo, E., & Sabando, J. (2018). *Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Castillón, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Dirección General de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado.
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universidad odontológica*, 19 - 26.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, Departamento Académico de Administración*. México D.F: McGrawHill.
- Cleveland, B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. New York: Person Prentice Hall.

- Corzo, F., Mendoza, J., Suca, F., & Velásquez, M. (2018). *Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- Crónica económica. (20 de 12 de 2018). *Economía: Crónica económica*. Obtenido de Crónica Económica: <https://www.cronicaeconomica.com/adecco-el-sector-financiero-es-el-que-mas--empleo-destruye-127860.htm>
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 2539-2553.
- Dale, Y. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México D.F: Continental S.A.
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Medellín: Universidad de Medellín.
- ESAN. (02 de 09 de 2019). *Apuntes empresariales: Conexión ESAN*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>
- Espinoza, C. (2010). *Metdología de investigación tecnológica*. Huancayo: Imágen gráfica S.A.C.
- Espinoza, E. (2016). *Unidad, muestra y muestreo*. Honduras: UIC.
- Fernández, C. (2020). *Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC – Sede Los Olivos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M. (2011). *Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.

- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología, División de estudios de posgrado.
- González, J. (2018). *Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad EAFIT, Escuela de Administración.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGrawHill.
- Jaramillo, J., Moreno, A., Banda, F., & Rocha, R. (2016). Principales factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Smart S.A. de C.V." . *VinculaTégica EFAN*, 2023-2039.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2019). *Administración de ventas*. México D.F: McGrawHill. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/xvcse5>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F: McGrawHill.
- Lara, A., & Almaraz, A. (2002). Rotación, estructura de estímulos y aprendizaje tecnológico en la industria maquiladora del norte de México. *Región y sociedad*, 1-12.
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. *Universidad de Veracruzana*, 1-28. Obtenido de Universidad de Veracruzana.
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.
- Maclenan, K., & Salas, E. (2014). *Análisis de la satisfacción laboral en la rotación de personal de la empresa Inversiones Mackber S.R.L - 2012*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia*. México D.F: Adisson Wesley.
- Orbe, A. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Sede Ecuador.

- Orozco, M. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit.
- Otero, M., & Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. Lima: Universidad del Pacífico, Escuela de posgrado.
- Parra, C., & Salgado, M. (2016). *Factores que causan la rotación del personal administrativo en Alquiler Construcciones S.A en la ciudad de Santiago de Cali*. Cali: Universidad Católica Lumen Gentium, Facultad de Ciencias Empresariales.
- PQS. (05 de 04 de 2020). *Tu negocio: PQS*. Obtenido de PQS: <https://www.pqs.pe/tu-negocio/por-que-hay-tanta-rotacion-de-personal-en-ventas-atencion-al-cliente>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: S.L.U Espasa Libros.
- Revista Empresarial & Laboral. (03 de 03 de 2017). *Empresas: Empresarial y Laboral*. Obtenido de Empresarial y Laboral: <https://revistaempresarial.com/empresas/3-problemas-generados-por-la-rotacion-de-personal/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- RRHH Digital. (20 de 02 de 2019). *Mercado laboral: RRHH Digital*. Obtenido de RRHH Digital: http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/135288/La-rotacion-laboral-en-Espana-causas-datos-e-inconvenientes-para-las-empresas?target=_self
- Santillán, A., & Navarro, R. (2008). *Capital humano en las organizaciones*. Veracruz: Universidad Autónoma de Aguas Calientes.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo A
Matriz de Consistencia

Título: Factores asociados a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019

Autor: Tito Fermín Cisneros Alberto y Danny Alberto Lazo Soldevilla

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general: ¿Cuáles son los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los factores personales que se 	<p>Objetivo general: Determinar qué factores se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué factores 	<p>Hipótesis general: Los factores que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son personales, organizacionales y de mercado laboral.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores personales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son los 	<p>INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores de rotación de personal 	<p>FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores personales • Factores organizacionales • Factores de mercado laboral 	<p>Método: Método científico</p> <p>Tipo y alcance: Investigación aplicada</p> <p>Población: 120 asesores de crédito que iniciaron a trabajar en Mibanco el</p>

<p>asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los factores organizacionales que se asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019? • ¿Cuáles son los factores de 	<p>personales se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué factores organizacionales se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 • Determinar qué factores de mercado laboral 	<p>aspectos sociodemográficos, el nivel de educación y los aspectos familiares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores organizacionales que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 son las condiciones laborales, las remuneraciones, las oportunidades de crecimiento, la capacitación del personal, y el clima laboral. 	<p>DEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal 	<p>ROTACIÓN DE PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal activo • Personal inactivo 	<p>año 2019, y que actualmente se encuentran laborando o dejaron de laborar en la empresa.</p> <p>Muestra: 92 asesores de crédito</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>
--	--	--	--	---	--

mercado laboral que se asocian a la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019?	se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019.	<ul style="list-style-type: none">• El de mercado laboral que se asocian con la rotación de personal de Mibanco en la ciudad de Huancayo, 2019 es la oferta de empleos			
---	---	--	--	--	--

Anexo B

Instrumento

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

CUESTIONARIO SOBRE LOS FACTORES QUE SE ASOCIAN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE MIBANCO EN HUANCAYO, 2019

Código:

Buen día Sr (Sra.). El presente cuestionario busca recopilar información sobre los factores que están asociados a la rotación de personal del banco Mibanco en la ciudad de Huancayo. La sinceridad con que responda a las afirmaciones será de gran utilidad con fines investigativos. Las respuestas que usted brinde se conservarán de forma discreta y confidencial.

I INFORMACIÓN PERSONAL

- 1 Sexo F M
- 2 Edad 18 a 30 31 a 40 41 a más
- 3 Número de hijos 0 1 a 3 4 a más
- 4 Número de personas con las que vive Vivo solo(a) 1 a 3 Más de 4
- 5 Estado civil Soltero Casado Vido/Divorciado
- 6 Grado de instrucción Técnica Universitaria Posgrado
- 7 Carrera Administración Contabilidad Economía

II ACTIVIDAD

- 8 Fecha de ingreso a Mibanco
- 9 ¿Se encuentra laborando en Mibanco?
 Sí (Ir a la pregunta 13) No (Seguir en la pregunta 11)
- 10 ¿Hace cuánto dejó de trabajar en Mibanco?
 Menos de 3 meses Menos de 6 meses Menos de 1 año

III INFORMACIÓN DEL MERCADO LABORAL

- 11 Trabajos adicionales Sí No
- 12 ¿Por cuánto tiempo piensa seguir laborando en la empresa?
 1 a 6 meses 7 a 12 meses Más de 12 meses
- 13 ¿Revisa las ofertas laborales que se ofrecen a través de los diversos medios?
 Siempre A veces No lo hago
- 14 En el caso de que se presente alguna oportunidad de trabajo en otra empresa. ¿La tomaría?
 De inmediato Lo pensaría No lo haría

IV	INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL
-----------	-----------------------------------

- 15 ¿Cuántas horas trabajas/trabajaste al día?
 De 6 a 7 De 7 a 8 Más de 8
- 16 ¿La empresa se retrasa/retrasó con el pago de sus remuneraciones?
 Siempre A veces Nunca
- 17 ¿La empresa se retrasa/retrasó con el pago de sus comisiones/bonos por el logro de objetivos?
 Siempre A veces Nunca
- 18 ¿El cálculo de tus comisiones/bonos se realiza/realizaba correctamente?
 Siempre A veces Nunca
- 19 ¿La remuneración mensual que recibe/recibía va acorde al mercado?
 Sí No
- 20 La comisión mensual que recibes/recibías es:
 Alta Moderada Baja
- 21 Las cuotas de colocaciones que te asignan/asignaban son/eran:
 Altas Moderadas Bajas
- 22 ¿Las horas extras son/eran remuneradas?
 Sí No
- 23 ¿Hay/había oportunidades de superación profesional en la empresa?
 Sí Pocas No
- 24 ¿Consideras/considerabas posible tu promoción/ascenso laboral por un buen rendimiento en tus funciones?
 Sí No
- 25 ¿Cómo considera que son/fueron las capacitaciones de la empresa?
 Buenas Regulares Malas
- 26 ¿Cómo es/fue la relación con tus compañeros de trabajo?
 Buena Regular Mala
- 27 ¿Cómo es/fue la relación con tus superiores (jefes)?
 Buena Regular Mala
- 28 ¿Te siente/sentiste a gusto con el ambiente laboral de la empresa?
 Sí Poco No

HEMOS TERMINADO. GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

