

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA CURSOS DE ACTUALIZACION - P.E.T.A.E.N.G.**

MONOGRAFIA

**MECANISMOS DE MOTIVACIÓN QUE DISMINUYAN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN BANCO FIE CASO AGENCIA BUENOS AIRES ENERO 2018 A
ENERO 2019**

Postulante : Marcela Miranda Camacho

La Paz – Bolivia

2019

DEDICATORIA

A Dios, que está en cada momento de mi vida, con su inmenso amor,
a mis padres, que siempre me apoyaron incondicionalmente, a mi hijo, mi razón de ser.

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los docentes de Administración de Empresas por brindarme los conocimientos y experiencias de esta profesión. A la Institución Banco Fie S.A que me dio la oportunidad laboral y toda la información plasmada en este trabajo de Investigación. A

Trinidad Pasten por su asesoramiento.

INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. OBJETIVOS	
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
4.1 ALCANCE.....	9
5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
5.1 BANCO FIE.....	9
5.2 MOTIVACIÓN.....	11
5.3 MECANISMOS DE MOTIVACIÓN.....	14
5.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	15
5.4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
5.4.1.1. CAUSA DE ROTACIÓN.....	17
5.4.1.2. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	18
5.4.1.3. MODELOS DE DECISIÓN DE ROTACION.....	18
6. MARCO	
METODOLÓGICO.....	19
6.1 ENFOQUE.....	19
6.2 TIPO.....	19
6.3 DISEÑO.....	19
6.4 MÉTODOS.....	20
6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	20
6.5.1. TÉCNICAS.....	20
6.5.2. INSTRUMENTOS.....	20
7. MARCO PRÁCTICO.....	21
7.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL AG. BUENOS AIRES BANCO FIE.....	21
7.2 FACTORES RELEVANTES PARA LA ROTACIÓN DE PERSONAL	22
7.3 MECANISMOS DE MOTIVACIÓN ACORDE CON LOS LINEAMIENTOS DEL PERSONAL.....	23
8. CONCLUSIONES.....	25
9. RECOMENDACIONES.....	26
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
ANEXOS.....	28
ANEXO A ÍNDICE DE ROTACIÓN	
ANEXO B ANÁLISIS DESCRIPTIVO AGENCIA BUENOS AIRES	
ANEXO C CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS AGENCIAS BUENOS AIRES	

RESUMEN

Se estudió “Rotación del personal Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A., periodo enero 2018 – enero 2019”. Para ello se estableció el objetivo general “Determinar mecanismos de motivación para disminuir la rotación de personal en la Sucursal Buenos Aires de Banco Fie”.

La investigación tuvo una muestra de 24 trabajadores de la Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A, periodo enero 2018 – enero 2019. Para el sustento de la parte teórica se consultó diferentes fuentes bibliográficas y para el trabajo de campo se aplicó una encuesta a los empleados de la Agencia Buenos Aires, relacionados a las variables de investigación. Luego del trabajo de campo se tabuló los datos conseguidos, analizando e interpretando los resultados obtenidos que se presenta detalladamente en la investigación. Teniendo como resultados el índice de rotación del personal un promedio de 34,78% .

Los factores estudiados que originan la rotación del personal de la agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A, periodo enero 2018 – enero 2019, son: por el maltrato por parte de los jefes, salarios bajos (no corresponden para el trabajo realizado), ambiente laboral no es el más adecuado (rumores de venta de la Institución a otra entidad financiera), el empleado tiene bajas posibilidades de superación y promoción, asimismo los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se le brindan por pertenecer a la entidad, es decir que ni siquiera pueden sacar vacaciones en las fechas necesitadas o el tiempo solicitado. Los motivos personales, problemas con la vivienda, hijos pequeños que necesitan del cuidado de los padres, atención a familiares enfermos, salidas del país.

Llegando a la conclusión que se debe realizar mecanismos de motivación para que baje el índice de rotación de personal buscando la satisfacción personal del empleado.

Palabras claves: Mecanismo, Motivación, Rotación, Personal, Factores.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Rotación del personal de la Agencia Buenos Aires de Banco S.A., periodo enero 2018 – febrero 2018, tiene como finalidad determinar los factores más influyentes para la deserción de personal

En la empresas de hoy en día, constantemente se tiene que luchar con la rotación de personal y las consecuencias que estos traen en términos de productividad y desempeño. Las personas están en una búsqueda constante de mejorar su situación profesional y personal y toman decisiones respecto a su situación laboral tomando en consideración diversas condiciones.

Para llevar a cabo este estudio se realizará una encuesta a 24 empleados que conforman el equipo de la Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A.

Los resultados obtenidos indican que los factores más relevantes son: el no percibir un salario justo por el trabajo realizado, el maltrato por parte de los superiores, la inestabilidad de la Institución (venta a otra Institución Financiera), no cumplen con los derechos del empleado como ser vacaciones, pago de horas extras, trabajan en días feriados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deserción laboral es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y que genera consecuencias negativas para cualquier organización, porque una vez que la persona renuncia puede resultar difícil cubrir el puesto de trabajo vacante. En muchos de esos casos suele hacerse una mala selección de personal que ocupara las vacantes, pues no existen muchas opciones dadas la urgencia de algunos casos.

Una de las causas que puede provocar una mayor rotación de personal en la organización, es la satisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado. Por satisfacción entendemos a la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la

cantidad que ellos piensan que deberían recibir, esto es más una actitud de comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: buen trato por parte de los superiores, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, un buen clima laboral de trabajo, promoción para otros cargos.

Una de las formas más frecuentes en que se puede manifestar la insatisfacción laboral, consiste en la salida de la organización que normalmente inicia con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia cuando el trabajador encuentra lo que estaba buscando. También existe el abandono del trabajo el cual se da cuando el empleado deja de asistir a la empresa.

Las salidas pueden ser por diversas causas, que se detalla a continuación:

Bajas por salud (inevitables)

Bajas por motivos personales

Bajas por motivos laborales depende de la organización (Competencia)

Bajas por decisión de la propia Empresa.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores clave para la alta rotación de personal en la Sucursal Buenos Aires de Banco Fie?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar mecanismos de motivación para disminuir la rotación de personal en la Sucursal Buenos Aires de Banco Fie.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Agencia Buenos Aires respecto al Personal.
- Identificar factores relevantes para la rotación de personal de la Agencia Buenos Aires.

- Identificar varios mecanismos de motivación y seleccionar los que estén acorde a los lineamientos del personal de la Agencia Buenos Aires.

4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA, ACADÉMICA Y PRÁCTICA.

Si bien un nivel de cero rotaciones de personal en una organización es imposible de alcanzar e incluso perjudicial en tanto que sería un indicador de un alto grado de estancamiento, donde se generaría altos costos para la organización. Los principales impactos se pueden ver desde el proceso de selección, pasando por los procesos de entrenamiento y capacitación hasta un pobre desempeño e incumplimiento de las metas de la organización debido a la disminución de la productividad.

Es importante mencionar los distintos costos provocados por altos niveles de rotación de personal, los cuales pueden ser clasificados en:

Costos primarios, encontramos los costos relacionados con el reclutamiento y selección tales como, gastos para la creación de una base de datos de candidatos al puesto vacante y de mantenimiento del organismo que se encarga de estas tareas. Además, podemos incluir en esta categoría los costos de integración de personal nuevo, que resultan de los procesos de inducción y planes de entrenamiento, así como los costos asociados a la desvinculación del empleado, tales como el pago de indemnizaciones y gastos de entrevistas de salida en el caso de que sea una práctica realizada por la empresa, dichos costos son fácilmente cuantificables.

Costos secundarios, son en cierta medida intangibles, ya que se relacionan con actitudes personales, experiencias de los empleados y efectos en climas organizacional. Estos últimos si bien no pueden detectarse de manera clara, pueden tener un impacto negativo en la toma de decisiones, rentabilidad de los negocios y relación con clientes.

El reto en una empresa sería entonces, el tratar de alcanzar un equilibrio entre las salidas y entradas de personal para lograr retener al que es de buena calidad y poder sustituir al que no tiene niveles deseados de desempeño. Todo está dentro de un rango en el que sea económicamente rentable para la empresa misma y permita garantizar el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Es por esta razón, que es necesario conocer los factores que influyen en la deserción de personal de manera que se puedan tomar medidas preventivas o correctivas según sea el caso.

4.1. ALCANCE

En el caso de la siguiente investigación, se estudiará a la Agencia Buenos Aires de Banco Fie, que queda ubicada en la Av. Buenos Aires No 561, Esq. Huyustus Zona el Rosario.

Se consideran los resultados de deserción, según información desde enero 2018 a enero de 2019.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1 BANCO FIE

Sustenta una historia plena de trabajo, compromiso, convicción y fortaleza de mujeres y hombres que apostaron por cambiar las reglas en la otorgación de créditos, en beneficio de amplios sectores de la población sin acceso al sistema financiero comercial. A fines de 1985 y en un contexto de profunda crisis social, nace FIE ONG con el impulso y compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron mecanismos de atención a clientes por cuenta propia en situaciones económicas muy difíciles por la falta de empleo. Con algunas experiencias surgidas en nuestro país sobre pequeñas iniciativas económicas, FIE desarrolló un programa de crédito individual, algo inédito en Bolivia, utilizando una tecnología basada en el conocimiento de los clientes y la atención de sus necesidades sentidas, logrando con gran esfuerzo, el apoyo de entidades de cooperación internacional y organismos multilaterales. En 1998, FIE ONG constituye un Fondo Financiero Privado y con esta transformación se inicia un proceso de diversificación de productos y servicios, produciéndose también una acelerada expansión geográfica unida a un crecimiento sostenido en operaciones y número de clientes. Al convertirse en fondo financiero, FIE logró acceso a la movilización de ahorros del público y a nuevas fuentes de financiamiento, mayor credibilidad y prestigio institucional, amplia variedad de servicios financieros ofertados, mayor nivel de competitividad en el sector y la mejora

constante de tasas de interés para los créditos. En este periodo, FIE ONG, principal accionista de la entidad, creó la entidad líder en microfinanzas en la Argentina: FIE Gran Poder, transfiriendo la tecnología gestada en Bolivia. Asimismo, en 2008, conformó la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL, CONFIE, con el propósito de diseminar esta exitosa experiencia en otros países. El 3 de mayo de 2010, tras un año de gestiones y una intensa labor desarrollada internamente, asegurando la trascendencia de la visión económica y social de la entidad, nace Banco FIE, un hito que refleja haber alcanzado una más de las metas importantes de su trayectoria, la que fue celebrada por la clientela, los trabajadores y trabajadoras, y la comunidad.

La entidad subdivide sus operaciones en siete regionales con cobertura en los nueve departamentos de Bolivia. Entre sus fortalezas cuenta con una estructura descentralizada, que promueve el empoderamiento de las oficinas de contacto con el cliente. Más del 80% de las operaciones de crédito son aprobadas en las mismas agencias. Oficinas Regionales Regional Departamento/Ciudad Regional 1 La Paz y Pando Regional 2 Santa Cruz y Beni Regional 3 Tarija Regional 4 El Alto Regional 5 Oruro Regional 6 Cochabamba Regional 7 Potosí y Chuquisaca.

Banco FIE es una de las entidades financieras en Bolivia con mayor cobertura y cantidad de oficinas a nivel nacional. Actualmente cuenta con más de 140 agencias, 19 oficinas externas, 2 oficinas feriales, y más de 70 ventanillas de cobranzas en convenio con las empresas de telecomunicaciones Entel y Telecel. Tiene presencia en los 9 departamentos del país y en más de 50 ciudades intermedias y localidades rurales.

Banco FIE tiene el propósito de ser un instrumento democratizador de servicios financieros con equidad, transparencia y conciencia social, alcanzando poblaciones en desventaja económica por la falta de acceso al crédito y al ahorro en condiciones favorables y en equilibrio con su actividad y entorno. Su labor se inspira en los valores que le acompañan desde sus orígenes: honestidad, respeto, lealtad, justicia, responsabilidad y transparencia.

En la ciudad de La Paz cuenta con 14 Agencias: Miraflores, Chuquiaguillo, Villa Fátima, Obrajes, San Miguel, Chasquipampa, Pampahasi, Villa Copabana, San Pedro, Gran Poder, Buenos Aires, Calatayud, Portada, Vino Tinto.

Misión: Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia.

Visión: Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no sólo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

5.2 MOTIVACION

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (**Significado de Motivación en el diccionario de la Real Academia Española**)



La pirámide de Maslow (Fuente: Wikimedia)

Teoría de la segmentación de las necesidades de Abraham Maslow (1954)

Su teoría se fundamenta en que el hombre se encuentra en un eterno estado de necesidad, de donde el individuo satisface las necesidades básicas y luego las superiores, por lo tanto, siempre está en un estado de necesidad permanente. Basándonos en lo anteriormente expuesto, deducimos que una necesidad insatisfecha es productora de una motivación de la conducta cuyo fin es satisfacer la necesidad y así lograr el equilibrio del individuo.

Abraham Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco (5) niveles que se aplican a todos los individuos, Dichos niveles están jerarquizados según su importancia e influencia. Esta jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (necesidades de autorrealización).

Necesidades fisiológicas: son aquellas ubicadas en la base de la pirámide, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo, el deseo sexual, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Si algunas de estas necesidades no son satisfechas dominan la dirección del comportamiento.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privacidad. Esta necesidad tiene gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que a acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado.

Necesidades sociales: entre las cuales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación, de afecto y amor. Cuando estas necesidades no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que le rodean. La frustración de las necesidades de amor y

de afecto conduce a la falta de adaptación social y a la soledad; las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

Necesidades de estima: están relacionadas como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de status, de prestigio y de consideración. Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de valor, prestigio, capacidad y utilidad y su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cumbre de la jerarquía, son las necesidades de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esta tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser. (Chiavenato, 1994).

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959)

La Teoría expone una clara diferenciación entre la finalidad de producir condiciones satisfactorias en el ambiente laboral y de obviar aquellas de carácter insatisfactorio, lo cual expone en la forma siguiente:

Factores higiénicos o extrínsecos: se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estos factores higiénicos, por ser administrados y decididos por la empresa, están fuera de control de las personas. Los principales factores de este tipo son: el sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones entre la empresa y los individuos que en ella trabajan. Son factores de contorno que circundan al individuo.

Factores motivacionales o intrínsecos: estos factores están bajo el control del individuo pues está relacionado con aquellos que él hace y desempeña. Los factores Intrínsecos involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados. Por el contrario, cuando los factores extrínsecos son pésimos provocan la insatisfacción de los empleados. (Chiavenato, 1994).

Teoría de las necesidades E-R-G de Clayton Alderfer (1972)

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada a partir de la teoría de Maslow de solamente tres (3) niveles (Existente (mantenimiento de la vida), Relatedness (relaciones interhumanas) y Growth (crecimiento):

Necesidades de existencias: combinan los factores fisiológicos y de seguridad, se refiere a que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades, donde la paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden apuntar a esta necesidad.

Las necesidades de relación: se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno del empleado en el trabajo y fuera de él.

Las necesidades de crecimiento: están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización. (Davis, 1993).

5.3 MECANISMOS DE MOTIVACIÓN

Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares.

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la *satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad*. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar. <https://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral/>

5.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. <https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

5.4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostático capaces de autorregularse mediante comparaciones entre el personal y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. en toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados. A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

IDALBERTO CHIAVENATO "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" QUINTA EDICIÓN – noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill 7 Marco Metodológico

Para Sarries y Casares "...el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización." (Sarries y Casares, 2008). En esta definición, nos deja claro que la rotación del personal es la fluctuación del personal, que sale y que ingresa a trabajar a una empresa.

El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo. (Samaniego, 1998)

Asimismo, otros autores definen rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y de las causas que pudiesen originarla (si es voluntaria o no), como es el caso de Robbins (1998), que dice:

“La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanentemente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.”

La rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo. Se ha demostrado que la rotación laboral esta relacionada con la satisfacción laboral (SL) y con las recompensas extrínsecas suministradas por la organización (Porter y Steers, 1973).

5.4.1.1. CAUSA DE ROTACIÓN

Las causas de rotación se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. Entre las primeras cabe señalar (Ponce, 2001):

- Por muerte: Al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo.
- Por incapacidad permanente: El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad: hay ocasiones en las que, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador, podemos señalar:

- Búsqueda de mejores salarios.
- Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

5.4.1.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. (Méndez, 2012)

A) En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

Índice de rotación de personal = $(A + D / 2 * 100) / PE$, Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

5.4.1.3 Modelos de decisión de rotación

En primer lugar, March y Simon (1958), sugerían que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio.

De otra parte, Porter y Steers (1973), a partir de la revisión de la literatura, apuntan hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir, cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores, y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

La decisión de continuar o abandonar la organización, depende del balance resultante de comparar las potenciales recompensas futuras que se pueden obtener en otra organización, con las expectativas existentes en la actual.

Finalmente, Mobley (1977), sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si es alto el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la conveniencia de su marcha, o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.). Si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si, finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

Satisfacción Laboral: Es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. (Kreitner; Kinicki, 1997).

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque

Para esta investigación se trabaja con un enfoque cualitativo.

6.2 Tipo

El tipo de investigación que será aplicada al presente trabajo es de tipo No Experimental.

6.3 Diseño

a) De acuerdo con la interferencia del investigador en el estudio

Según la interferencia del investigador emplearemos la observación directa ya que, en este caso, el investigador no puede controlar las condiciones y se limita a describir y medir el fenómeno estudiado. Además, se puede afirmar que el estudio de observación en este caso es analítico ya que no podemos manipular las variables.

b) De acuerdo con el periodo que se capta la información. - La información es desde enero 2018 a enero 2019, por la aplicación de la encuesta a los trabajadores, de esa gestión de donde se obtuvo la información, ¿cuál sería el motivo por el que renunciarían?

c) De acuerdo con el número de la población de estudio

Según el número de población se podrá elegir el estudio descriptivo ya que es una sola población.

6.4 Método

El método que se emplea durante el proceso de investigación es el analítico, se usara este método con el propósito de responder a la pregunta “¿Cuáles son los factores clave para la alta rotación de personal en la Sucursal Buenos Aires de Banco Fie?, periodo Enero 2018 a Enero 2019.

6.5 Técnicas e instrumentos

6.5.1 Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta a través del cual se diseñó un cuestionario para recoger información de los trabajadores de la Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A., sobre el motivo de renuncia a la empresa.

Se utilizó la observación asimétrica, esta observación consiste en una constatación directa, sin ningún objetivo explicitado y sin estar perfectamente definido, sin un orden o planificación determinado. Son narraciones escritas en forma directa o datos recogidos de una manera casual.

6.5.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la investigación fue el cuestionario, la que fue aplicada a los trabajadores de la Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A. El cuestionario de

la variable rotación de personal consta de 21 preguntas cerradas con alternativas y 1 pregunta abierta, para los trabajadores de la empresa.

7. MARCO PRÁCTICO

7.1 Diagnóstico de la situación actual Sucursal Buenos Aires Banco Fie

Según las encuestas realizadas en la agencia Buenos Aires se detalla a continuación los motivos del porqué, el cliente interno decide renunciar a su puesto laboral:

Mala relación con su jefe: Los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus superiores, a los cuales consideran prepotentes y poco amigables.

Situación Económica de la Empresa: Cuando la situación económica se contrapone con la esperanza de los empleados de hacer una carrera profesional exitosa, estos se pueden ver obligados a buscar otras alternativas de trabajo que les permita continuar con los planes de crecimiento profesional. Existen rumores de una venta de la Institución a otra entidad financiera lo que genera cierta inestabilidad laboral.

Salario Injusto: Los empleados pueden considerar que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo pues los hacen trabajar en horas extras y en días festivos sin pagarles lo correspondiente por ley.

Cambio de situación de vida (hijos, matrimonio etc.): La situación familiar de un empleado es un factor importante para quedarse o no a un empleo: se ha observado que generalmente el empleado que acaba de contraer matrimonio o que haya nacido su primer hijo, no deja tan fácilmente su empleo aun cuando no este a gusto con él, porque la situación económica lo requiere.

Los valores del empleado no son los mismos de la empresa: Un empleado que ve un constante conflicto entre sus valores con los de la empresa tarde o temprano tomara la decisión de renunciar debido a que este conflicto puede acarrearle problemas de salud y culturales.

El trabajo dejó de ser un Reto: Los empleados pueden sentirse insatisfechos si sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarlas.

No cumplieron las expectativas en el Trabajo: Un empleado al ingresar a un empleo puede buscar más que una remuneración, posibilidades de crecimiento profesional (aun cuando este no necesariamente implique una mejora en el salario). El empleado que sabe exactamente lo que quiere obtener de ese trabajo y después de un tiempo considerable no lo logra, se puede ver frustrado y decidir salir de la empresa para retomar el camino a sus metas en otra empresa.

Tenso ambiente laboral y cambios Organizacionales: Los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que puede dar como resultado un ambiente laboral muy tenso y estresante.

7.2 Factores relevantes para la rotación de personal en Agencia Buenos Aires

El maltrato por parte de los jefes, ocasiona un alto índice de rotación de personal.

Uno de los factores más importantes es cuando la relación entre el contenido del trabajo y el salario no se corresponden.

Otro factor es cuando el ambiente laboral no es el más adecuado se genera insatisfacción y malestar en el empleado.

Cuando el empleado tiene bajas posibilidades de superación y promoción, asimismo los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se le brindan por pertenecer a la entidad es decir que ni siquiera pueden sacar vacaciones en las fechas necesitadas o el tiempo solicitado.

Los motivos personales problemas con la vivienda, hijos pequeños que necesitan del cuidado de los padres, atención a familiares enfermos, salidas del País, etc.

7.3 Mecanismos de motivación acorde a los lineamientos del personal.

La clave está en una gestión eficiente de los procesos de selección. Es importante contratar al candidato ideal y evitar que la selección de perfiles sea incorrecta y que haya que hacer sucesivos procesos hasta encontrar al trabajador que encaje a la perfección, se debe realizar los siguientes pasos:

- Hacer una planeación estructural de los métodos de selección de personal.
- Simulaciones de casos reales
- Definir las características, que debe reunir el personal seleccionado.
- Al realizar la convocatoria presentar atributos del puesto
- Capacitar en forma adecuada al personal para exigir la productividad
- Calcular salarios justos en base a las funciones del personal
- Integrar adecuadamente al personal nuevo con todas las áreas de la Empresa.

Se debe realizar mecanismos de motivación orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como:

- Logros
- Reconocimiento
- Promoción
- Retos
- Asignación de responsabilidades

Tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben:

- Ambiente laboral
- Recursos materiales
- Beneficios sociales
- Sueldos Justos
- Relaciones personales
- Políticas institucionales

Entonces, para diseñar e implementar planes de motivación laboral, conviene asegurarse de satisfacer las demandas que tengan los trabajadores en estas materias.

Las técnicas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, puntuales, y se resumen en estos puntos:

Permanentes

- **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil
- **Inducción:** facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño
- **Metas:** todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades
- **Reconocimiento:** la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades
- **Participación:** a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal

- **Evaluaciones periódicas y oportunas:** para conocer y mejorar el rendimiento personal

Puntuales

- **Oportunidades de formación:** permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal
- **Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones

8. CONCLUSIONES

La investigación realizada demuestra que la rotación del personal está influenciada por desmotivación y la insatisfacción con lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la Agencia Buenos Aires de Banco Fie S.A. se logró determinar que existen varios factores para la deserción de personal como ser: Mala relación con su jefe, Situación Económica de la Empresa, Salario Injusto, Cambio de situación de vida (hijos, matrimonio etc.), Los valores del empleado no son los mismos de la empresa, el trabajo dejó de ser un reto, No cumplieron las expectativas en el trabajo, tenso ambiente laboral y cambios organizacionales

Las personas que no han renunciado ponen énfasis en el salario justo, la mala relación con el jefe, y el tenso ambiente laboral por la inseguridad de un cambio de administración (venta de la Institución a otra entidad Financiera). Que son los factores más relevantes de esta investigación.

Según los resultados obtenidos, posteriores al análisis de las encuestas aplicadas se puede mencionar que las personas necesitan estar seguras, de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas

acciones obtendrán gratificaciones, que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal.

Al identificar los mecanismos de motivación se dará una relación laboral con los objetivos Institucionales, de esa manera generará mayor productividad con la satisfacción del cliente interno.

9. RECOMENDACIONES

En general, las organizaciones tienden a dar un enfoque tradicional a la retención de empleados. Dadas la condición actual del mercado laboral es necesario que las empresas sean más innovadoras en cuanto al diseño de sus programas de retención de empleados.

Con base en la segmentación realizada se recomienda mantener siempre el sueldo de los trabajadores de acuerdo con el mercado e incentivarlos económicamente si es posible para generar un sentimiento de identidad con la empresa. Se recomienda crear programas que incentiven a los trabajadores, para que tengan sentimientos de autosatisfacción y los aliente a seguir con metas personales, tal vez crear puestos que sean liderados por los trabajadores que desempeñaron su labor de mejor manera y mostraron su esfuerzo, para premiar su dedicación y aumentar así el entusiasmo por hacer un buen trabajo.

Se debe capacitar a los encargados de cada área para que puedan brindar un buen trato al personal, teniendo empatía y sobre todo respeto hacia sus colaboradores, creando un ambiente libre de conflictos, rumores y disputas, donde el empleado adquiera el compromiso hacia la Institución, para una mayor productividad. Se recomienda elaborar un cronograma en el cual se desarrolle mensualmente, como mínimo, una capacitación de puntos importantes que debe conocer todo trabajador. Organizar días de integración, que incluyan ejercicios, actividades y/o juegos que ayuden a mantener al trabajador motivado y relajado para ayudar en su buena salud mental y física. Se recomienda tratar de respetar ciertos estándares de horarios y

días feriados para que el trabajador pueda equilibrar su vida, o de lo contrario remunerarlos de mejor manera en caso que no se pueda respetar sus horarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (1999): *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición.

Espinoza, E. (2012) *Rotación de personal en una Empresa de Retailde Arequipa en el periodo Enero – Setiembre del año 2012* Universidad Nacional de San Agustín Facultad de Psicología Escuela Profesional de Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, tesis para optar el grado académico de licenciada en Relaciones

Kreitner, R; Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Tercera edición. España: Mc Graw Hill/Irwin.

Mendez, R.(01 de julio de 2012).Obtenido de Rotación de personal y sus índices. Obtenido de <http://psicologiaindustrialorganizacional.2012/07/rotacion-de-personal-y-sus-indices.html>

Meza,B y Cardenas,M (2011).-Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de empleo de CONQuito.

Mobley, W (1977) Intermediate licages in the relationship between job satiafaction and employee turnover, *Journal of Ampplied Psychology*,62,pp237-248.

Pacheco, J (2013) El 60% de las empresas no sabe retener a sus talentos.Profesor del Area de Gobierno de Personas Publicado 9 de Agosto 2013 en el Diario gestión <http://pad.edu/2013/08/12/el-60-de-las-empresas-no-sabe-retener-a-sus-talentos/>

Porter, L;Steers,R (1973) Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80,pp 151-176.

Samaniego, C (1998) Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la Psicología del trabajo y las Organizaciones. Andres Rodriguez Fernandez (Coordinador) Ediciones Piramide Madrid (pp 247-256)

Villegas, F. (enero del 2012). *Obtenido de Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*.
Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

Índice de Rotación de Personal Agencia Buenos Aires Banco Fie S.A.

$$\frac{(A+D)/2 \cdot 100}{PE}$$

$$\frac{(6+4)/2 \cdot 100}{23}$$

$$I = 34.78\%$$

A= 6 (ingreso de personal durante el periodo enero 2018 a enero 2019)

D=4 (personas que renunciaron durante el periodo enero 2018 a enero 2019)

PE= 25 empleados inicio 21 empleados final promedio 23

Se toma como muestra solo la agencia Buenos Aires de Banco Fie, que cuenta con 25 empleados al inicio del año 2018 y termina con 21 empleados a enero 2019, para cubrir los puestos vacantes se necesita de una capacitación integral ya que las personas que renunciaron manejaban una cartera de clientes alta. Como se puede evidenciar existe un índice de rotación de personal alto 34,78%

ANEXO B

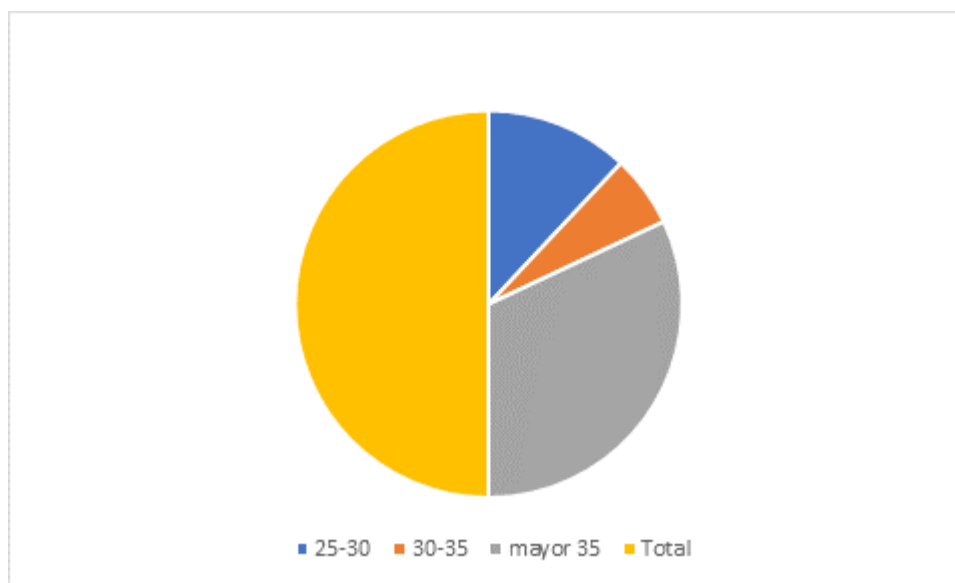
Análisis Descriptivo

La Agencia Buenos Aires de Banco Fie está compuesta por:

Jefe de Agencia (1), Oficiales de Crédito (14), Plataforma (3), Jao (1), Oficial de Captación (1), cajeros (4), mensajero (1), en total 25 personas.

En la siguiente tabla podemos observar la distribución de la población según edad y sexo (personal que conforma Agencia Buenos Aires de Banco Fie)

menor 25 años	25-30	30-35	mayor 35	Total
	6	3	16	25



Según el grafico se puede observar que en ambos géneros, la mayor población está en mayores a los 35 años.

ANEXO C

“ROTACIÓN DEL PERSONAL AGENCIA BUENOS AIRES de BANCO FIE S.A.”

POR FAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON LA MAYOR HONESTIDAD POSIBLE.

Cargo: _____

Rango de edad:

- a) menor a 25 años
- b) 25 a 30 años
- c) 30 a 35 años
- d) mayores a 35 años

Tiempo de servicio: _____

Área de trabajo: _____

En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 4 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa nunca y cuatro significa siempre.

Nunca (1)

A veces (2)

Casi Siempre (3)

Siempre (4)

		1	2	3	4
1	¿Comparado con el Mercado Local, se siente satisfecho con el salario que percibe?				
2	¿Su Trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?				
3	¿Las Oportunidades de ascenso que tiene en la Empresa son satisfactorias?				
4	¿Trabajar para esta empresa le hace sentir orgulloso?				
5	¿Las horas extras en la trabajo, son recompensadas justamente?				
6	¿Siente que se le esta dando un buen trato en el área de trabajo?				
7	¿Existen comentarios y/o rumores que causen tensión en el Trabajo?				
8	¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?				
9	¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?				
10	¿La empresa cuenta con programas de capacitación para que con el propósito de mantener o mejorar su desempeño en el trabajo?				
11	¿Siente que en la Empresa en la que trabaja, tiene futuro?				
12	¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?				
13	¿Se le otorgan todos los instrumentos necesarios para que trabaje con eficiencia?				
14	¿Su jefe inmediato sabe resolver los problemas de forma oportuna?				
15	¿Le puede decir a su jefe cuando esta en desacuerdo con él ?				
16	¿Siente que hay un equilibrio entre su familia y trabajo?				
17	¿Si es tentado por otra Empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?				
18	¿El tema de los ingresos mensuales es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo ?				
19	¿Le gusta lo que hace en su trabajo?				
20	¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?				
21	¿Cuál sería el motivo para que usted renuncie a la empresa?				

--

Empresa: _____

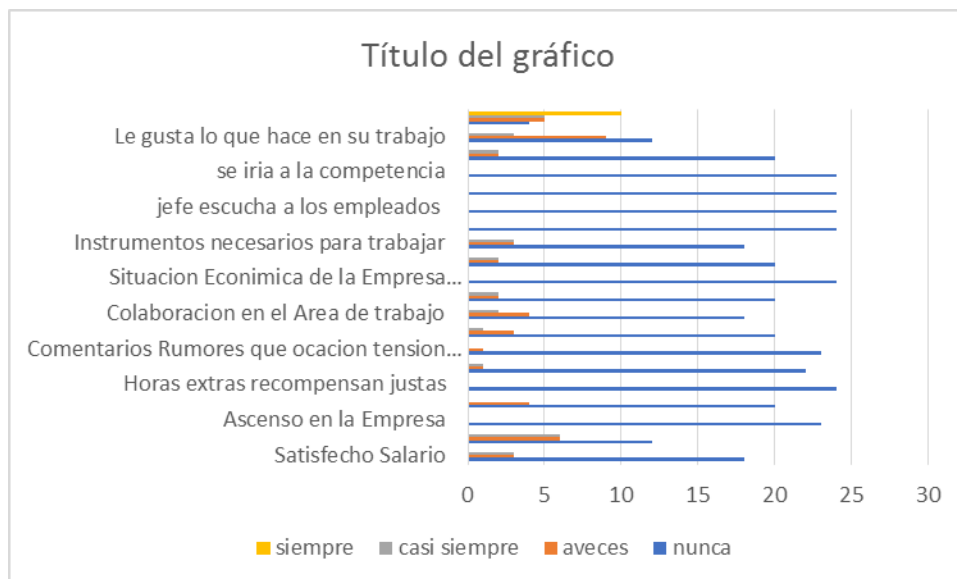
ROTACIÓN DEL PERSONAL

Cantidad de trabajadores que ingresan 2018 : 6

Cantidad de trabajadores salieron 2018 -2019 : 4

	nunca	aveces	casi siempre	siempre
Satisfecho Salario	18	3	3	
Objetivos Personales	12	6	6	
Ascenso en la Empresa	23			
Orgullo por pertenecer a la Empresa	20	4		
Horas extras recompensan justas	24			
Buen trato en el trabajo	22	1	1	
Comentarios Rumores que ocasion tension en el trabajo	23	1		
Jefe inmediato le preste atencion	20	3	1	
Colaboracion en el Area de trabajo	18	4	2	
Capacitacion en el trabajo	20	2	2	
Situacion Econimica de la Empresa Estabilidad a largo plazo	24			
Estrés por carga laboral	20	2	2	
Instrumentos necesarios para trabajar	18	3	3	
jefe es eficiente	24			
jefe escucha a los empleados	24			
equilibrio familia trabajo	24			
se iria a la competencia	24			
El tema de ingresos es factor que determine su permanencia en la Empresa	20	2	2	
Le gusta lo que hace en su trabajo	12	9	3	
Deberia estar en un puesto superior	4	5	5	10

Cuadro respuestas de la encuesta



Se puede evidenciar según las encuestas los tres factores más importantes para la rotación de personal:

- No reciben el pago justo por el trabajo
- Maltrato del jefe de agencia
- No existe estabilidad en la empresa (rumores de venta a otra entidad Bancaria)

A continuación, se detalla la respuesta más frecuente a la pregunta 21 del cuestionario ¿Cuál sería el motivo para que usted renuncie a la empresa?

- Maltrato por parte de mis superiores.
- Inestabilidad Laboral (Venta de la Institución a otra)
- No les dan vacaciones, no pagan horas extras, trabajan en días de feriado.

