

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**MONOGRAFIA**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODALIDAD CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

**TÍTULO: Factores de rotación de personal de asesores de créditos de Banco Prodem S.A. - Sucursal La Paz**

**Estudio presentado para la obtención de Grado de Licenciatura**

**ELABORADO POR: LUIS FERNANDO CALDERON BENITEZ**

**LA PAZ - BOLIVIA**

## **DEDICATORIA**

*A Dios*

Por darme la vida y permitirme llegar a cumplir esta etapa de mi vida.

*A mis Padres*

Gracias por ser un ejemplo en cada momento de mi vida.

*A mi Esposa*

Gracias, por no abandonar este proceso, en tu constante apoyo, no dejar que me rindiera en la oportunidad de realizar este trabajo, para conseguir cerrar este ciclo de mi vida; en el ejemplo de paciencia y perseverancia, al no rendirte y hacer que yo no me rinda.

*A mis Hijos*

Para Daren y Fernando, nunca pensé poder compartir este momento con ustedes, pero es maravilloso tenerlos junto a mí en este trabajo, día a día demuestran ser grandes personas, que buscan y pueden hacer grandes cosas; siempre los apoyare, como lo hacen ustedes en este momento, nunca lo olviden.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En nuestra actualidad la Rotación de Personal debe ser considerada como un estudio continuo, desde su origen y el efecto que pueda representar en las instituciones financieras, la cual debe manejarse desde la experiencia de profesionales que manejan personal, es decir desde el inicio de la necesidad de cubrir un cargo hasta la desvinculación del personal a la institución, observando todas las etapas que la componen, así mismo no debe entenderse como una problemática, al contrario debe dinamizar, innovar e intervenir constantemente los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, a los nuevos contextos sociales, que generan la permanencia o rotación del personal contratado. El objetivo del presente estudio es entender a los funcionarios sus motivaciones de desvincularse de la institución y generar alternativas medibles y alcanzables proporcionando expectativas de plan de vida de carrera, desarrollo organizacional, entre otros; y para la institución de proponer el análisis periódico, intervención oportuna, capacitaciones externas e internas y herramientas tecnológicas que permitan y coadyuven a entender y disminuir los niveles de Rotación de Personal del área de asesores de créditos en Banco Prodem S.A., salvaguardando el tiempo y costo que representan.

## CONTENIDO

CAPITULO I: MARCO GENERAL .....	- 1 -
1.1. INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
1.2. PROBLEMÁTICA .....	- 3 -
1.2.1. Formulación del problema de investigación.....	- 3 -
1.3. OBJETIVOS .....	- 3 -
1.3.1. Objetivo general .....	- 3 -
1.3.2. Objetivos específicos .....	- 3 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 3 -
1.4.1. Justificación teórica .....	- 5 -
1.4.2. Justificación metodológica .....	- 5 -
1.4.3. Justificación práctica .....	- 5 -
1.5. ALCANCE.....	- 6 -
1.5.1. Alcance temático .....	- 6 -
1.5.2. Alcance geográfico .....	- 6 -
1.5.3. Alcance temporal.....	- 6 -
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 7 -
2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	- 7 -
2.1.1. Método.....	- 7 -
2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	- 8 -
2.2.1. Encuesta .....	- 8 -
2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	- 13 -
2.3.1. Cuestionario .....	- 13 -
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO .....	- 14 -
3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	- 14 -
3.1.1. Conceptos.....	- 15 -
3.1.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	- 18 -
3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	- 23 -
3.3. ROTACIÓN DE PERSONAL .....	- 25 -
3.3.1. Tipos de Rotación de Personal.....	- 27 -
3.3.2. Índice de Rotación de Personal .....	- 28 -
3.3.3. Factores de Rotación de Personal .....	- 30 -

3.3.4.	Costo de la Rotación de Personal .....	- 33 -
3.3.5.	Efectos de la Rotación de Personal .....	- 35 -
3.4.	INSTITUCIÓN FINANCIERA .....	- 36 -
3.4.1.	Definición de Institución Financiera .....	- 36 -
3.4.2.	Definición Asesor de Créditos .....	- 38 -
3.5.	OBJETO DE ESTUDIO .....	- 38 -
3.5.1.	BANCO PRODEM S.A. ....	- 38 -
3.5.2.	Identidad Organizacional .....	- 40 -
3.5.3.	Misión .....	- 40 -
3.5.4.	Visión .....	- 40 -
3.5.5.	Valores .....	- 41 -
CAPITULO IV: MARCO PRÁCTICO .....		- 42 -
4.1.	TIPO DE ESTUDIO .....	- 42 -
4.1.1.	Población .....	- 43 -
4.2.	INSTRUMENTOS .....	- 43 -
4.3.	PROCEDIMIENTO .....	- 45 -
4.4.	RESULTADOS .....	- 46 -
4.4.1.	Factores de rotación .....	- 47 -
4.4.2.	Variables externas .....	- 49 -
4.4.3.	Otros factores de la organización .....	- 50 -
4.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 51 -
4.5.1.	Plan o programa para retener al personal clave .....	- 53 -
4.5.2.	Sugerencias para reducir el índice de rotación de acuerdo a resultados obtenidos .....	- 55 -
4.5.3.	Conclusiones .....	- 56 -
BIBLIOGRAFÍA .....		- 59 -

## **INDICE ANEXO**

Anexo 1: Pirámide de Maslow .....	- 10 -
Anexo 2: Índice de Rotación de Personal .....	- 29 -
Anexo 3: Costos de la Rotación de Personal .....	- 34 -
Anexo 4: Diagrama de Ishikawa .....	- 42 -
Anexo 5: Cuestionario .....	- 44 -

## **INDICE GRAFICOS**

Gráfico 1: Causas de Rotación .....	- 46 -
Gráfico 2: Factores de Rotación .....	- 47 -
Gráfico 3: Factores Organizacionales.....	- 48 -
Gráfico 4: Factores Personales .....	- 49 -
Gráfico 5: Género.....	- 50 -
Gráfico 6: Otros Factores .....	- 51 -

## **INDICE TABLA**

Tabla 1: Teoría de las Necesidades Humanas .....	- 12 -
--	--------

## CAPITULO I: MARCO GENERAL

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El sistema financiero en nuestro departamento de La Paz y en cumplimiento a normas legales vigentes, normas políticas-económicas, normas financieras y normas sociales establecidas por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, los bancos múltiples que como objetivo, según ley y reglamentos de la ASFI, deberán prestar servicios financieros al público en general que favorezcan el desarrollo de la actividad económica - nacional, el crecimiento de la producción y la expansión de la capacidad industrial<sup>1</sup>, han ido adquiriendo transformaciones de los esquemas tradicionales de sus diferentes entidades bancarias; es decir que los modelos utilizados pierden su eficacia y capacidad de adaptación al dinamizar sus procesos de cambio. Los diversos bancos múltiples que han ido modificando sus visiones, misiones e ideales, se van amoldando paulatinamente a las nuevas necesidades de la población tanto a clientes como usuarios y como también al avance tecnológico, sus movimientos y adecuaciones esta entre lo general a lo particular, de lo cerrado a lo abierto, de lo estático a lo dinámico y de lo tradicional a la innovación.

Este movimiento estructurado y planificado implica las nuevas formas de pensar y de actuar del personal que trabaja en los bancos múltiples, es decir que el trabajo llega a constituirse como la piedra angular de la vida laboral de los trabajadores, desde su trascendencia social en la cual prevalecen cambios y transformaciones que generan las demandas de su entorno.

Todo cambio que experimentan los Bancos Múltiples como Banco Prodem S.A. en su modalidad de reclutamiento y selección de personal, van en dirección de modificar sus procedimientos y la cual se generara como una estrategia de competitividad. Estas determinan a una combinación entre la permanencia y la rotación del personal, con énfasis a evitar gastos económicos no previstos, incurridos por todo el proceso de Dotación y Selección de personal, como también el tiempo que demanda incorporar al personal a su

---

<sup>1</sup> (Belmonte, 2014)

fuentes de trabajo, en cargos específicos como asesores de créditos, que genera ingresos al Banco.

El contexto de rotación de personal será siempre una preocupación para las organizaciones, la cual de manera dinámica se deberá tener el control de este fenómeno, por la importancia que conlleva a los objetivos de las organizaciones, reflejadas en su cultura organizacional, clima laboral y en el desarrollo del negocio.

Todas las organizaciones dependen y dependerán de los Recursos Humanos, siendo importante para su funcionamiento y evolución, donde nuestro estudio tratará de facilitar en la detección de factores que influyen en la Rotación del Personal, enfocado en el personal que perteneció a Banco Prodem S.A.; es decir los asesores de créditos de la ciudad de La Paz.

En este contexto, nos enfocaremos en la rotación de personal bajo el escenario de Renuncia Voluntaria, es decir cuando el trabajador decide abandonar la organización, bajo el criterio de la sana rotación, como también en la desvinculación del personal con características negativas que repercuten en el buen desarrollo de la relación laboral de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz.

## **1.2. PROBLEMÁTICA**

### **1.2.1. Formulación del problema de investigación.**

La formulación del problema está centrada en la pregunta: ¿Cuáles son las causas de que generan la rotación de asesores de créditos de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Detectar los factores de rotación de personal en el cargo de asesores de créditos, desde el mes de agosto 2019 hasta enero 2020, para analizar alternativas, que nos permita a disminuir los niveles de rotación de personal en el cargo de asesores de créditos en Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que generan la rotación de personal en el cargo de asesores de créditos de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz.
- Analizar y describir los factores internos de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz que inciden en la rotación de asesores de crédito.
- Analizar y describir los factores externos de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz que inciden en la rotación de asesores de crédito.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente monografía se la realiza con el objetivo de encontrar y analizar, cuales son los factores de Rotación de Personal de los asesores de crédito de Banco Prodem S.A. – Sucursal

La Paz.

La importancia del presente trabajo, se la realiza con la finalidad de ubicar las causas principales de este problema, que está afectando la relación laboral en los asesores de créditos, que logre con calidad la misión que tiene que cumplir con sus mandos medios referido a los encargados de agencia, mandos intermedios referido a los supervisores de créditos y sobre todo a sus clientes.

El impacto de la rotación de personal en la entidad bancaria, ha sido un tema de resurgimiento constante, obteniendo como resultado en algunas oportunidades como falta de satisfacción personal por parte de los asesores de créditos y originando un decremento en su rendimiento, que se hace evidente en su baja productividad, generando disminución de ganancias tanto para el asesor de créditos como para Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz.

Es importante para Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz conocer las perspectivas de sus trabajadores y en especial de sus asesores de créditos, para obtener información valiosa para el mejoramiento de Procesos y la Productividad, sin dejar de lado que la rotación de personal es multifactorial, la cual pueda ofrecer oportunidades que den solución dentro de la entidad bancaria y nos permita obtener una guía para generar e incrementar una satisfacción laboral, no solo de los asesores de créditos sino de todo el personal de la entidad, y también que impacten en la mejora de su calidad de vida.

Todo el personal es el capital intelectual de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz, por lo que al abandonar un funcionario a la institución, afecta económicamente a la entidad, en la que invierte recursos económicos a favor del empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de trabajar en la entidad, por las distintas causas y que afecta directamente a los ingresos de la institución.

A la culminación del trabajo, se darán a conocer las causas que originan la rotación de

personal a fin de coadyuvar con información a Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz, en una mejor estructuración de tipo laboral, para que se corrijan en beneficio de dicha organización y con esto estimular a su equipo comercial y que a partir de la conclusión de la monografía pueda lograr bajar gradualmente el porcentaje de Rotación de Personal, la cual se informará a la entidad financiera con recomendaciones y conclusiones de esta investigación para que ésta las conozca y atienda el problema laboral, ya que es una área de oportunidad que se puede corregir bajo las recomendaciones descritas en la presente monografía.

#### **1.4.1. Justificación teórica**

Para la realización de la presente monografía, se enfocara en el Talento Humano, sustentados en algunas teorías clásicas que surgen de la Escuela de la Administración Científica, la cual desarrolla el empleo de Selección de Personal con un enfoque sistémico, los exponentes que detallamos son la Teoría de Frederick Taylor, quien desarrollo su estudio a la Organización, desde la perspectiva de sus interrelaciones estructurales; la teoría de Harrington Emerson, quien desarrollo trabajos sobre Selección y Entrenamiento de Empleados. Así mismo Elton Mayo que propone un enfoque humanístico con la Teoría de las Relaciones Humanas.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

La presente monografía, se basa en el tipo de estudio descriptivo, no experimental y transeccional:

- Descriptivo, debido a que solo se señalara como se presentan las variables del estudio.
- No Experimental, no se utilizara o manipulara variables independientes de estudio, y
- Transeccional, las variables a utilizar fueron medidas en un tiempo determinado.

#### **1.4.3. Justificación práctica**

En la presente investigación, se realizara la utilización de entrevistas de desvinculación, que

se realiza a cada funcionario cuando culmina la relación laboral con la entidad financiera, comprendido entre agosto de 2019 y enero de 2020.

La información correspondiente a factores internos o externos se obtiene de dichas entrevistas de desvinculación, para analizar y/o diagnosticar los factores que provocan la Rotación de Personal.

## **1.5. ALCANCE**

### **1.5.1. Alcance temático**

La presente monografía tiene como análisis fundamental la Rotación de Personal del área de Asesores de Créditos de las agencias de la ciudad de La Paz de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz y sus factores que influyen en la misma, en ese sentido el Marco Teórico tendrán énfasis en el área de Talento Humano o Recursos Humanos.

### **1.5.2. Alcance geográfico**

El alcance geográfico de la presente monografía, comprenderá según el campo de acción de la investigación, por los trabajadores y las trabajadoras que se desvincularon del mes de agosto de 2019 hasta el mes de enero de 2020 de las agencias de la ciudad de La Paz de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz.

### **1.5.3. Alcance temporal**

La información recabada de manera individual, con encuestas realizadas a trabajadores desvinculados de Banco Prodem S.A., nos permitirá realizarlo a Enero de 2020.

## CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utilizara el tipo de investigación descriptiva es decir describir situaciones y eventos, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista Científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga<sup>2</sup>.

#### 2.1.1. Método

El método es una forma de hacer algo de manera sistemática, organizada y/o estructurada. Se refiere a una técnica o conjunto de actividades para desarrollar una tarea. En algunos casos, también se entiende lo que es método como la forma habitual de hacer algo para una persona basada en la experiencia y las preferencias personales.

Proviene del latín methōdus, que a su vez deriva del griego μέθοδος. La etimología de la palabra método nos indica que proviene de un grafema griego que quiere decir “Vía”, por lo que nos indica que es un camino obligatorio para hacer cualquier acto.

Si se estudian los diferentes campos de la ciencia se puede encontrar todo un trayecto empírico de creación de métodos para resolver problemas<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> (Sampieri, 1997)

<sup>3</sup> (Suárez Eliannys, [conceptodefinicion.de/metodo/](http://conceptodefinicion.de/metodo/)., 2000)

## 2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 2.2.1. Encuesta

En el presente trabajo se utilizara la herramienta de la encuesta, que se define como una serie de preguntas estandarizadas que se le plantea a un grupo de individuos, ya sea cara a cara, de forma telefónica, escrita o por Internet.

Las encuestas sirven para entender mejor las creencias, comportamientos y pensamientos del grupo de personas entrevistadas. De esta forma, se elige a un número determinado de participantes, que se supone que son representativos de toda la población relevante para el investigador<sup>4</sup>.

Una encuesta es un estudio realizado a una muestra de personas representativa de una población mucho más amplia, el cual emplea procedimientos estandarizados para la formulación de preguntas, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con un tema en particular, utilizando como técnica al Cuestionario.

A través de la aplicación de la encuesta se busca obtener, de forma ordenada y metódica, información acerca de las variables involucradas en el tema de investigación, partiendo de la participación de una población o muestra seleccionada, cuyo análisis permite revelar las opiniones, costumbres, actitudes, características y aspiraciones comunes de los encuestados.

Sus características de la encuesta corresponden a una observación indirecta de los hechos, cuya apreciación se obtiene por medio de las declaraciones de los interesados. Se trata de una técnica desarrollada con fines investigativos. Facilita una aplicación de carácter masivo que a través de un sistema de muestreo puede ampliarse hasta abarcar a toda una nación. Permite que el estudio sociológico pueda llegar a los aspectos subjetivos de los integrantes de una

---

<sup>4</sup> (lifeder.com, Investigación descriptiva: definición, tipos y características, 2019)

sociedad.

Así mismo sus ventajas son de formular las mismas interrogantes a todos los entrevistados, siguiendo el mismo orden y tomando en cuenta un contexto social análogo, lo que garantiza que las desigualdades observadas son netamente atribuibles a las diferencias existentes entre cada uno de los encuestados.

Por otra parte, esta técnica se puede aplicar sobre toda una población o sobre una porción representativa de la misma, que corresponde a la muestra. Esto resulta sumamente útil en los casos en los que la población a estudiar es bastante grande, o en aquellos en los que no se dispone de suficiente capital o personal adecuado para poder extender la encuesta a todos y cada uno de los miembros de esa población.

La encuesta es una de las pocas técnicas dispuestas especialmente para el análisis de las actitudes, opiniones y valores dentro de una sociedad. En algunas investigaciones de tipo experimental no es posible conocer desde un principio las variables implicadas, las cuales sí es posible determinar a través de la realización de una encuesta.

Otra de sus ventajas tiene que ver con su amplio margen de aplicación, adaptándose a todo tipo de temáticas y a cualquier población.

Asimismo, las encuestas permiten estandarizar los datos obtenidos para su posterior análisis, lo que hace posible la recopilación de un gran número de datos a un costo relativamente bajo y sin la necesidad de invertir una enorme cantidad de tiempo.

De cualquier manera, seleccionar una muestra para la aplicación de un cuestionario permite agilizar y minimizar el tiempo de recolección y presentación de los resultados, lo que por supuesto es una gran ventaja<sup>5</sup>.

Para la ejecución de estas encuestas, se diseñó un cuestionario basado en la Teoría de

---

<sup>5</sup> (Maria Laura Rodríguez, 2019)

Abraham Maslow, llamada “teoría de las necesidades humanas”, la misma que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). (Ver Anexo 1 y Ver tabla 1)

### **Anexo 1: Pirámide de Maslow**



**TABLA 1**

**TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS**

<b>Necesidades de Autorrealización</b>	Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el deseo de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo (Por ejemplo, sentimiento de realización, desarrollo de potencialidades, creatividad y talentos.), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuando más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues siempre querrá más.
<b>Necesidades de Autoestima</b>	Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad, utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo.
<b>Necesidades Sociales o de Pertinencia</b>	Están relacionadas con la vida del individuo en Sociedad junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto, amor, pertenencia, contacto y

	<p>cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador muy importante.</p>
<p><b>Necesidades de Seguridad</b></p>	<p>Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, buscar un ambiente seguro y no amenazante, como la seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites, son características propias de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Estas necesidades tienen gran importancia ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.</p>
<p><b>Necesidades fisiológicas</b></p>	<p>Son las necesidades innatas o necesidades biológicas básicas, como la habilidad para adquirir alimento (hambre –sed), abrigo (frío o calor), descanso (sueño – reposo), deseo sexual entre otras. Estas exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento, además la vida en si es una búsqueda constante de la satisfacción de estas necesidades que son inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas.</p>

## **2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Cuestionario**

El Cuestionario es tal vez la herramienta de búsqueda de información en estratos determinados, la mejor herramienta cuando de estadísticas se habla. El cuestionario es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas, es un sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema en específico, sin embargo también es aplicable en relaciones intrapersonales como las entrevistas de trabajo o posiciones estudiantiles en las que es necesario evaluar un comportamiento psicológico o académico de cualquier persona. Para elaborar un cuestionario es necesario tener en cuenta cada tópico relevante del tema a tratar, estos por lo general, son los que tienen un impacto directo en la sociedad.

## CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

### 3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos en sus orígenes, se remontan a inicios del siglo XX a consecuencias del fuerte impacto de la revolución industrial, y emerge con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables, entendiéndose posteriormente que: “La fuerza central de una compañía lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas Recursos Humanos; estas definen a la empresa como una compilación única de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) y capacidades (conocimiento organizacional), donde la fortaleza de la empresa para generar utilidades económicas depende de la posesión de recursos y capacidades a los del resto de las empresas.”<sup>6</sup>

Relacionando que las personas de recursos humanos poseen objetivos en la vida, la mayoría de ellos se pueden alcanzar en el espacio de las compañías, a la vez que también se contribuye a lograr los objetivos que estas se hayan propuesto. Pero para alcanzar este propósito de una forma planeada y organizada, se tendrá que recurrir al estudio de la Administración de Recursos Humanos, que es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de estas y de las personas que la conforman.<sup>7</sup>

Robbins, DeCenzo, Monn (2015). Sostienen que un elemento sobresaliente, que conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos, lo representa la aclaración conceptual de distintos términos, que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Relaciones Humanas, Capital Humano, Administración Estratégica de Recursos Humanos.

Y la relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta

---

<sup>6</sup> (Rodríguez, A (2011). Psicología del Trabajo. México: Pirámide.)

<sup>7</sup> (Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. México: Mc Grawhill.)

algunos de estos vocablos, con lo cual se contribuye a restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos de Administración de Personal y Administración de Recursos Humanos, se diferencian entre otras razones por el contexto Histórico-Económico en el que se han desarrollado. Esta etapa, estuvo caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad. Posteriormente, en las décadas centrales del siglo XX tienen gran influencia las escuelas de corte humanista. Como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, en la que la empresa es concebida como un sistema social, en el que la Administración de Recursos Humanos se centra en el control y en la evaluación del comportamiento de los individuos en la organización.<sup>8</sup>

### 3.1.1. Conceptos

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.<sup>9</sup>

Dressler (2014). Afirma que la administración de personal se refiere a las políticas y las practicas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos a las personas. Destacando entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensara a los empleados).

---

<sup>8</sup> (Robbins, S. y DeCenzo, D. Moon, H. (2015). Fundamentos de Administración. México: PEARSON Prentice Hall.)

<sup>9</sup> (Varela, R. y Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latino Americano (5ta edición). México: Pearson.)

- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

Por otro lado Chiavenato (2011). Considera la Administración de Recursos Humanos como: “un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.<sup>10</sup>

Así mismo Hernández (2013). Define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.<sup>11</sup>

El autor Arias Galicia (2011). Menciona que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.<sup>12</sup>

Robbins, DeCenzo, Monn (2015). Señalan que: la Administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana y puede verse desde dos enfoques distintos:

- Primero: La Administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización.
- Segundo: La Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todo los gerentes. Al mismo tiempo estos autores proponen un enfoque que

---

<sup>10</sup> (Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos Colombia: Mc Grawhill.)

<sup>11</sup> (Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. México: Mc Grawhill.)

<sup>12</sup> (Arias, F. (2011) Administración de Recursos Humanos .España: Trillas.)

comprende cuatro funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos:

1. Empleo,
2. Capacitación y Desarrollo,
3. Motivación,
4. Mantenimiento.

Es decir que los cuatro conceptos anteriores son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa y que si se siguen de manera ordenada y sistémica se pueden obtener resultados positivos para la compañía, entendiendo que cada uno de estos rubros conlleva a análisis previos.<sup>13</sup>

Se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual y de la organización.

En las empresas existe un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección de personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales.

Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Una vez contratado el personal se debe socializarlo (integrarlo con el resto de los empleados y jefes) y organizar su carrera, donde se los capacitará para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y rentabilidad que favorezcan sus aspiraciones personales y a la vez redunden en mejora a la empresa. También se deben realizar programas de prueba y supervisar su efectividad.<sup>14</sup>

Garmendia (2011). Argumenta que durante todo su desempeño laboral la administración debe evaluar a su personal en vistas a observar su rendimiento, su dedicación, su trato con el

---

<sup>13</sup> (Robbins, S. y DeCenzo, D. Moon, H. (2015). Fundamentos de Administración. México: PEARSON Prentice Hall.)

<sup>14</sup> (Ansoff, I. Declerck, R. Hayes, R. (2011). Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas.)

público si lo tuviere, con sus compañeros y jefes, a fin de mejorar todos estos aspectos y compensar diferencialmente a aquellos que lo merezcan. Se debe discernir el costo en salarios de acuerdo a la cantidad de empleados para saber si la empresa puede hacerse cargo de tomar nuevo personal o darles incentivos en vistas a las ganancias obtenidas.<sup>15</sup>

### **3.1.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Existen diversas funciones de la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.<sup>16</sup>

De igual forma el Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Según Munch y Martínez (2014). Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del Liderazgo.
- Reclutar personal idóneo para cada puesto.

---

<sup>15</sup> (Garmendia, J. (2011).Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa. España: ESIC.)

<sup>16</sup> (Garza, J. G. (2013). Administración Contemporánea. México: Mc Grawhill.)

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Así mismo Munch y Martínez (2014). Sostienen que es bastante amplio el campo que tiene el departamento de recursos humanos y las responsabilidades son variadas con respecto a cada punto, por lo que es importante se tenga en cuenta que el encargado del área de recursos humanos es un punto de apoyo importante para cada empresa y exigiendo a sus representantes o encargados una capacitación constante para poder desempeñar sus funciones en óptimas condiciones.<sup>17</sup>

De igual manera Olivares, Gonzales (2014). Refieren una serie de pasos a seguir por parte del departamento de recursos humanos, mismos que pueden generar mayor estabilidad entre los empleados, así como una mayor competitividad por parte de los prestadores de servicios y estos puntos van desde:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

---

<sup>17</sup> (Munch, L. y Martínez, J. (2014). Fundamentos de Administración. México: Trillas.)

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos de evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Por lo tanto las funciones de la administración de recursos humanos son diversas.<sup>18</sup>

Según Chiavenato (2012). Se tiene que tener en cuenta otras implicaciones, mismas que van a partir de:

- Empleo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento: buscar, captar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Selección: analizar habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- Contratación: llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

---

<sup>18</sup> (Oliveros, S. y Gonzales, M. (2014). Psicología del Trabajo. México: Grupo editorial Patria)

- **Inducción:** dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
- **Integración, Promoción y Transferencia:** asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades, además de buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.
- **Vencimiento de Contratos de Trabajo:** llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.
- **Compensación Suplementaria:** proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- **Control de Asistencias:** establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.
- **Relaciones Internas:** lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.
- **Comunicación:** promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- **Contratación Colectiva:** llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los

intereses de los trabajadores y de la organización.

- **Disciplina:** desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- **Motivación del Personal:** desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- **Desarrollo del Personal:** brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
- **Capacitación:** brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.
- **Entrenamiento:** dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.  
**Política:** Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.
- **Servicios al Personal:** satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- **Actividades Recreativas:** estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.
- **Seguridad:** desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **Protección y Vigilancia:** tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
- **Planeación de Recursos Humanos:** realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

De los anteriores enunciados propuestos por Chiavenato (2012). Es más fácil discernir entre las diferentes tareas que se llevaran a cabo dentro de la administración de recursos humanos puesto que no se limitan a solo reclutamiento y selección, sino que también cuenta con una amplia gama de responsabilidades a ejecutar.<sup>19</sup>

### **3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Schein (2011). Llevar a cabo un análisis del clima organizacional es de vital importancia en la organización cuando se realizan inferencias sobre la rotación de personal, y las causas de la misma, pues la percepción de dicho clima resulta determinante para la satisfacción del trabajo, el desempeño y la productividad de cada uno de los trabajadores con los que cuenta la entidad, lo que significa que dicho análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.<sup>20</sup>

Así mismo Chiavenato (2011). El clima organizacional es el conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad; Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes

---

<sup>19</sup> (Chiavenato, I. (2012). Administración, Teoría, Proceso, y Práctica. México: Mc Grawhill.)

<sup>20</sup> (Schein, E. (2011). Psicología de la Organización (3ra edición). México: PEARSON Prentice Hall.)

de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Se entiende por clima laboral como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, la cual influye positiva o negativamente en el comportamiento de las personas, especialmente en su estabilidad laboral, satisfacción y productividad.<sup>21</sup>

Según Camus (2011). El análisis y la apreciación que tienen los individuos del ambiente interno de la entidad, es decir la forma en que los individuos perciben el clima de la organización, resulta clave para comprender su comportamiento en ese contexto, de igual forma las percepciones del ambiente interno de una organización son realmente evaluaciones que se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados, es decir, están influidas por atributos situacionales y personales tales como la edad, el sexo, la escolaridad, antigüedad, jerarquía, entre otros; por tanto, pueden existir percepciones diferentes del clima en una misma organización, dependientes de la posición desde la cual los individuos miran la organización.<sup>22</sup>

Según como sostienen Vroom y Deci (2014). Que el clima organizacional y la satisfacción laboral están íntimamente relacionadas al punto en que no importando si se trata de un elemento adecuado para la realización de determinadas funciones, este terminará por desertar si se siente intimidado, acosado, o incomodado por dicho ambiente, mismo que puede ser influenciado tanto por el jefe del departamento como por los compañeros de igual o menor jerarquía, no obstante si el ambiente o clima son favorables para la permanencia del nuevo elemento no se debe descuidar la percepción de los elementos con mayor antigüedad dentro de la entidad, para descartar que el nuevo elemento sea quien incomode o moleste a los empleados con mayor tiempo de servicio buscando siempre la disminución de la rotación del personal.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> (Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos Colombia: Mc Grawhill.)

<sup>22</sup> (Camus, G. (2011). Administración Integral de la Empresa. México: trillas.)

<sup>23</sup> (Vroom, V. y Deci, E. (2014). Motivación y Alta Dirección. España: Trillas.)

### 3.3. ROTACIÓN DE PERSONAL

El factor humano y la fuerza de trabajo son imprescindibles en una organización y su productividad. De aquí la importancia de identificar y describir su comportamiento y las razones por las cuales permanece en su empleo o lo abandona. Antes de hablar de rotación de personal es importante definir de manera teórica conceptual.

Según Chiavenato (2000). El concepto de rotación en términos de recursos, se utiliza para conceptualizar las fluctuaciones que hay de empleados entre la organización y sus medios laborales”. A mi modo de entender es la sustitución de trabajadores y el reemplazo de personal que abandona su puesto de trabajo, por diversas razones que se irán tratando conforme avance el estudio.

En la mayoría de los casos la rotación de personal se expresa a modo de relación porcentual donde participan las admisiones y las desvinculaciones con relación al número de participantes de la empresa u organización, durante el transcurso de un periodo de tiempo delimitado. La rotación de personal en los indicadores de medición se efectúa a manera mensual o anual, con el objetivo de admitir comparaciones, que logren diagnósticos precisos, que faciliten acciones de carácter predictivo”.<sup>24</sup>

Según Pigors y Meyers (1985), es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación.

Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador en la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programas de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y por ende un mayor potencial de la organización.<sup>25</sup>

Según la información proporcionada por Chávez (2010) la rotación de personal tiene que ver

---

<sup>24</sup> (Chiaventato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill.)

<sup>25</sup> (Pigors, P. Meyers C. (1985) Administración de Personal México. CECSA.)

con factores de desvinculación laboral entre trabajadores y empresas u organizaciones; Lo considera también como un abandono de puesto de trabajo por parte de los individuos.<sup>26</sup>

La rotación de personal se da entre empleados que no se encuentran cómodos en sus puestos de trabajo, quienes además cuentan con deficientes en sus rendimientos laborales y de esta manera ellos piensan que, al buscar nuevos empleos, tendrán mejores condiciones lo cual representa pérdidas de capital humano para la organización. La rotación de personal se entiende como el intercambio de empleados que entran en la organización a laborar, y los empleados que abandonan y renuncian de la misma. El término de rotación de personal se utiliza en recursos humanos de las empresas, que buscan la manera en la cual estas empresas u organizaciones desarrollan, examinan, evalúan y generan desarrollo entre el número de personal idóneo para poder llegar a los objetivos que se partieron en la planeación de desarrollo y crecimiento empresarial.

Para Chiavenato (2000). La rotación en niveles controlados es provocada por la organización para sustituir personal por otro mejor calificado.<sup>27</sup>

El problema se da cuando las pérdidas de recursos humanos no están en manos de la empresa, se necesita focalizar donde se encuentra la fuga y cuáles son los motivos que provocan la pérdida de personal, con el fin de que la empresa u organización comience a generar estrategias para disminuir la fuga y bajas de personal.

Para finalizar, Robbins (1999) es “de hecho, si la gente adecuada – los empleados marginales y sub marginales – dejan la organización, la rotación puede ser positiva. Puede crear la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo rendimiento con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación”.<sup>28</sup>

La organización empresarial funciona a manera de sistemas abiertos, y tiene como principal característica los flujos de recursos incesantes, con la principal finalidad de desarrollar y

---

<sup>26</sup> (Chávez R. (2010). Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta, Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.)

<sup>27</sup> (Chiaventato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill.)

<sup>28</sup> (Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional (8va. ed.). México: Prentice Hall.)

generar resultados para incrementar sus alcances económicos.

### **3.3.1. Tipos de Rotación de Personal**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.<sup>29</sup>

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

---

<sup>29</sup> (Chiaventato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill.)

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos.

### **3.3.2. Índice de Rotación de Personal**

Según Chiavenato (2000). Este índice es generado entre una relación porcentual de las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.<sup>30</sup>

Para lograr el cálculo del índice de rotación de personal, necesitamos basarnos en el volumen de entradas y salidas de personal, en relación con los recursos disponibles con los que cuenta la empresa en cierta área, todo este siempre debe de tomar en cuenta un periodo de tiempo que a su vez se dé en términos conceptuales.

Cuando se busca medir el índice de rotación de personal para efectuar una estrategia en recursos humanos, como se muestra por la ecuación (1) según Anexo 2 siguiente:

---

<sup>30</sup> (Chiaventato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill.)

## Anexo 2: Índice de Rotación de Personal

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{PE} \times 100 \quad (1)$$

Donde:

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

D = desvinculación de 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.

El índice de rotación ideal o perfecto se da cuando la empresa retenga a su personal de rendimientos aceptables, y que este personal sea quien sustituya a los elementos que presenten problemas y bajo rendimiento difícil de corregir (Chiavenato 2000).

Cuando se llega a dar un índice de rotación de personal cero, que es complejo que ocurra en la práctica real, y no sería nada benéfico para la empresa, ya que existiría un paro total de la misma. Pero tampoco es conveniente para la empresa que se dé un índice elevado, ya que tiene como consecuencia un estado de fluidez que no podría fijar el área de recursos humanos, ni tampoco asimilarlo (Chiavenato 2000).

### 3.3.3. Factores de Rotación de Personal

La rotación de personal se entiende como un efecto que desencadena fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización, no se debe de entender como causa, ya que estos fenómenos influyen en la actitud, en el comportamiento y rendimiento de los empleados, de esta forma se logra entender a la rotación de personal como una variante dada entre los fenómenos internos y externos de la empresa (Chiavenato 2000).

La información relacionada con estos fenómenos internos y externos se genera en base a entrevistas con las personas que se desvinculan, con el principal objetivo de encontrar las áreas de oportunidad y las causas que están provocando la fuga de personal. Los fenómenos internos que suelen ser catalizadores de retiros se dan principalmente en las políticas del área de recursos humanos.

La estadía prolongada del personal en la empresa, suele convertirse en uno de los mejores índices de una correcta política de recursos humanos, pero se hace de mayor impacto positivo cuando esta política está acompañada de la participación, vinculación y dedicación de las personas que suelen ser la pieza más importante de la cadena productiva de la empresa (Chiavenato 2000).

Existen momentos en los cuales llegan a surgir problemas referentes a la estabilidad laboral, que suelen afectar el rendimiento y comportamiento de la empresa, pero para esto se tiene que buscar las causas principales de los altos niveles de rotación de personal (Chiavenato 2000).

De acuerdo a (Werther, 2004) generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez se ve influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.<sup>31</sup>

La inestabilidad laboral y por consecuencia la rotación de personal, constituyen consecuencias negativas para cualquier organización empresarial, estas consecuencias se

---

<sup>31</sup> (Werther, William y Davis, Keith, (2004) Administración de personal y recursos humanos de la administración, McGraw-Hill, México.)

elevan de tono o se agudizan cuando la vacante que hay en el diverso puesto de trabajo es difícil de cubrir o de reemplazar, y esto se complica aún más cuando se trata de puestos que son poco atractivos, de bajos salarios y que pertenecen a empresas que cuentan con un bajo prestigio, esto genera una consecuencia más, la cual es que se haga una selección incorrecta del candidato, necesario para cubrir la vacante, ya que no hay una baraja de opciones amplias que dé al departamento de recursos humanos la posibilidad de elegir al candidato más apto para el puesto.

La suma de todos estos fenómenos provocará que esta persona nueva emigre a una nueva empresa, uno de los motivos por los cuales el nuevo empleado se ve atraído a cambiar es porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas (Werther, 2004).

Varios estudios e investigaciones referentes al tema han concluido que la influencia entre la satisfacción y la motivación laboral son claves para la toma de decisiones del empleado.

La satisfacción refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de empleados en una empresa durante un periodo de tiempo. Estas salidas pueden ser producidas por distintas causas agrupadas de la siguiente manera (Chiavenato, 1999):

- Bajas Biológicas: Salidas relacionadas con el término de la vida laboral, estas suelen ser bajas inevitables.
- Bajas por motivos personales. Descontento con el puesto, ya que no se tiene un gusto personal hacia la labor llevada a cabo.
- Bajas por motivos laborales. No existen condiciones laborales, como salario, políticas laborales justas, horarios o niveles de exigencia que logren satisfacer los objetivos buscados por el empleado.
- Bajas por decisión de la propia empresa. Cuando se considera un despido o la organización decide reubicar al empleado en otra posición de trabajo.

Bajas Socialmente necesarias. Esta situación se presenta cuando el empleado cambia de lugar de residencia, o también cuando existen condiciones políticas ajenas a la empresa, por ejemplo, cuando hay un movimiento violento en alguna zona cercana a la organización u

empresa, y el empleado por seguridad propia decide abandonar su empleo. Estas 5 salidas fueron establecidas por (Chiavenato, 1999).

Cuando hay salidas en la empresa u organización está de manifiesto que la gestión de recursos humanos está siendo ineficiente. Los motivos personales y laborales del empleado tienden a reflejar como una decisión propia, pero muchas veces se sesga el verdadero motivo, ya que el propio empleado oculta el verdadero motivo con el principal objetivo de poder agilizar el proceso de salida. Se tiene la idea que la rotación de personal puede ser potencial o real (Chiavenato, 1999):

- Personal Potencial: Relacionada al deseo del trabajador de marcharse, el cual aún no se ha podido hacer efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna las características y requisitos que está buscando y que logre cumplir sus expectativas.
- Personal Real: Salida efectiva y consumada donde ya no puede haber ninguna medida de convencimiento pues el empleado ya partió a nuevos objetivos.
- Política salarial de la organización: Este tipo de aspecto suele ser relevante y cobrar mucha importancia en la organización de la empresa, ya que de aquí depende gran medida la satisfacción monetaria de los empleados. En ciertos casos la empresa puede tener una productividad efectiva y remunerar a sus empleados con salarios insuficientes, lo cual tendrá como principal efecto un bajo desempeño por parte del personal.

Por lo general, los salarios dependen de la posición financiera de la empresa, así como del comportamiento de la empresa en el mercado, también se suma la situación económica del país y sus sindicatos en las negociaciones laborales, y por último la perspectiva que posee el área de recursos humanos de la empresa. (Werther, 2004).

- Nivel de exigencia por parte de supervisión de personal: Este factor es importante, ya que cuando existe rotación de personal, es por diferentes conflictos dados en la

organización, ya que imponen condiciones particulares a los trabajadores y suelen ser imposiciones negativas (Werther, 2004).

- Factores externos de la Rotación: Según (Chiavenato, 2000) Como fenómenos externos se pueden citar la situación de la oferta y demanda de talento humano en el mercado, así como la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

#### **3.3.4. Costo de la Rotación de Personal**

Hay diversas ideas que tienen relación hacia los costos que causa o genera la rotación de personal, y se determinan de acuerdo a tres categorías: costos de separación para el trabajador que renuncia o abandona su puesto, costos de reclutar, es decir de la selección del trabajador, y por último los costos de entrenamiento, que son los relacionados a la capacitación y adiestramiento del nuevo trabajador.

También existe otra manera de costear de una manera mucho más directa y eficaz el tema de rotación de personal, siendo 2 los principales (Primarios y Secundarios) (Chiavenato, 1999).

Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, es decir:

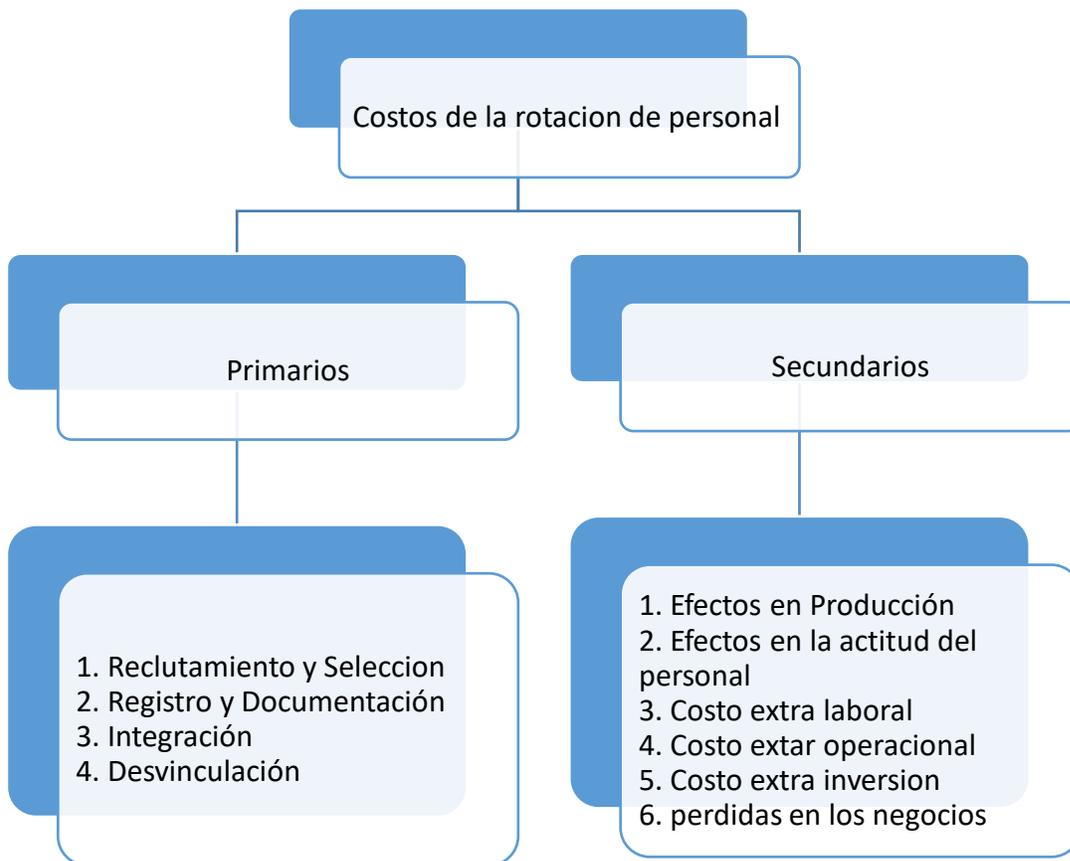
- Costos de reclutamiento y selección.
- Costos de registro y documentación.
- Costos de ingreso.
- Costo de desvinculación.

Los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante.

Una vez que se ha llegado a conocer cuáles son los costos primarios causados por la rotación de personal, se tiene que definir por otra parte los costos secundarios, los cuales son:

- Efectos en la producción.
- Efectos en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra-operacional.
- Costo de inversión extra.
- Perdida en los negocios.

### Anexo 3: Costos de la Rotación de Personal



Fuente: Elaboración con información de Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª Ed. México, Ed. Mc Graw Hill.

### 3.3.5. Efectos de la Rotación de Personal

A la rotación del personal, la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que la rotación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización.

Las causas de la rotación del personal las podemos establecer en un triple orden, las cuales son de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona; carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal; carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales.

Dentro de los primeros factores están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

Poniendo énfasis en el factor personal, desde el punto de vista de la psicología, el hombre es un ser muy complejo, y debemos estar analizando en todo momento cada uno de los elementos de satisfacción en el trabajo, tanto ambientales como personales, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Así para (García, 2008). “La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental”.<sup>32</sup>

La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es

---

<sup>32</sup> (García Santillán, A y Navarro Edel. El Capital Humano en las Organizaciones” Experiencia de una investigación Vol.1. 2008.)

considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Este antecedente afirma lo fundamentado en la Teoría de Abraham Maslow de que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo en buscar su satisfacción, la teoría de las necesidades está representada en una pirámide.

Para Maslow “los motivos superiores solo aparecen luego de haber sido satisfecho los más básicos. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual”.<sup>33</sup> En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

### 3.4. INSTITUCIÓN FINANCIERA

#### 3.4.1. Definición de Institución Financiera

Una institución financiera es una compañía con ánimo de lucro que tiene como actividad la prestación de servicios financieros a los agentes económicos de la sociedad.

Los servicios de las instituciones financieras se han sofisticado de tal manera, que a menudo resulta complejo delimitar su actividad. Desde la depositaria y el préstamo (servicios clásicos de la banca) hasta servicios más modernos y sofisticados como el factoring o la banca de inversión.

Las entidades financieras no han dejado de reinventarse. De forma sencilla, una institución financiera es una empresa que presta servicios a sus clientes relacionados con su dinero. Recientemente están surgiendo empresas que también realizan estas tareas, son las conocidas como empresas fintech.<sup>34</sup>

En la actualidad los sistemas financieros de los países clasifican a las instituciones financieras en dos tipos:

- **Instituciones bancarias:** Este tipo de entidad puede captar fondos del público en forma de dinero o de recursos financieros de distinto tipo. Su principal actividad es

---

<sup>33</sup> (Morris. Charles G. y Maisto Albert A. Introducción a la Psicología. Décima ed. Pearson. México. 2001. )

<sup>34</sup> (<https://economipedia.com/definiciones/institucion-financiera.html>)

la de captar fondos de agentes con excedentes de capital, para prestarlo a agentes con déficit. Además estas pueden también conceder garantías y avales, emitir dinero electrónico o realizar transferencias bancarias entre otras actividades.

- **Instituciones no bancarias:** La principal diferencia de estas con las anteriores es que no pueden captar depósitos del público. Por lo demás, pueden realizar las mismas actividades.

Según Robbins (2005). Una Institución Financiera como “un grupo formado por entidades de crédito cuya actividad principal consiste en la captación de depósitos y en la concesión de créditos, como los Bancos, las Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito”.<sup>35</sup>

Una entidad financiera es un intermediario del mercado financiero. Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.<sup>36</sup>

Son instituciones financieras las que se encuentran autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para realizar operaciones de captación y colocación de créditos y pago de servicios. Estas entidades son:

- Bancos
- Banco Pyme
- Entidad financiera de vivienda (EFV)
- Cooperativas de ahorro y crédito abiertos o societarios.
- Instituciones financieras de Desarrollo. (IFD).

Todas estas se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la cual cumple la función de regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades

---

<sup>35</sup> (Robbins, S. P. (2005). Comportamiento Organizacional (8va. edición). México: Prentice Hall.)

<sup>36</sup> ([https://es.wikipedia.org/wiki/Entidad\\_financiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Entidad_financiera))

bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros, empresas de servicios complementarios y entidades que operan en el sector de valores.<sup>37</sup>

### **3.4.2. Definición Asesor de Créditos**

Los Asesores de Crédito trabajan para instituciones financieras, en donde desempeñan el papel de intermediarios en las solicitudes de préstamo, en virtud de ello, verifican si los solicitantes son aptos para su aprobación o no.

Por lo general, estos profesionales devengan comisiones que dependen de la cantidad de préstamos conferidos. La naturaleza de estos profesionales difiere de aquella de los Prestamistas, quienes no dependen de una institución financiera como los primeros, sino que, por el contrario, trabajan de manera independiente suministrando préstamos o líneas de crédito a sus clientes.<sup>38</sup>

## **3.5. OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.5.1. BANCO PRODEM S.A.**

El día 18 de agosto de 1998, se resuelve fundar, organizar y constituir el Fondo Financiero Privado Prodem S.A., mediante acto único, el mismo que tiene por objeto principal la realización de operaciones destinadas al financiamiento de las actividades de los medianos, pequeños y microprestatarios, a cuyo fin la sociedad podrá efectuar todas las operaciones pasivas, contingentes y de servicios financieros auxiliares autorizados por ley, en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, con prioridad en el área rural.

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actualmente ASFI) en el uso de sus facultades, el 19 de abril de 1999, mediante Resolución SB N° 45/99, confiere el permiso de Constitución a los Fundadores del Fondo Financiero Privado Prodem S.A., como entidad

---

<sup>37</sup> (<https://www.tigo.com.bo/tigo-money/educacion-financiera/asfi-sistema-financiero.>)

<sup>38</sup> (<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/asesor-de-cr%C3%A9dito/>)

financiera privada nacional no bancaria, para realizar operaciones previstas en sus Estatutos, sujetas a los límites establecidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia.

Asimismo, el 28 de diciembre de 1999, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financiera (actualmente ASFI), de conformidad con el artículo 16 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras otorga la Licencia de Funcionamiento al Fondo Financiero Privado Prodem S.A., para que inicie sus operaciones en forma simultánea en sus oficinas regionales y agencias a partir de 3 de enero de 2000.<sup>39</sup>

El Fondo Financiero Privado Prodem S.A., opera en Bolivia a través de su oficina principal y oficinas en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Chuquisaca, Tarija, Potosí, Beni y Pando, distribuida en una red de 54 agencias urbanas y 69 agencias rurales.

El promedio de empleados del Fondo Financiero Privado Prodem S.A., ha sido de 2,684, 2,415 y 2,150 al 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011, respectivamente.

El Fondo Financiero Privado Prodem S.A., ha sido constituido a partir de la experiencia exitosa de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa “Prodem”, siendo su principal misión, durante los últimos 14 años, la de brindar apoyo financiero bajo una metodología especializada y dinámica de acuerdo con los cambios requeridos para este tipo de operaciones de crédito, fundamentalmente en el área rural a favor de unidades económicamente activas, que no tenían posibilidades de acceso a financiamiento en el sistema bancario para viabilizar sus proyectos, por no contar con los requisitos determinados por este sector financiero.

A partir de la gestión 2008, El Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) se constituye en el mayor accionista, constituyéndose en el socio estratégico que garantiza un mayor soporte financiero que permite al Fondo Financiero Privado Prodem S.A., continuar su crecimiento y consolidación en el sistema financiero nacional, como una entidad especializada en microcrédito.

Finalmente, durante la gestión 2014, Prodem comienza a operar como banco múltiple a partir del 21 de julio, por lo que se convierte en la red bancaria con la mejor cobertura del país, rol

---

<sup>39</sup> (<https://www.prodem.bo>)

que además le permitirá ampliar los productos y servicios para sus clientes.<sup>40</sup>

Actualmente cuenta con 33 agencias en la ciudad de La Paz, distribuidas en el área urbana de La Paz, área urbana de El Alto, área de los Yungas y área del Altiplano.

### **3.5.2. Identidad Organizacional**

Banco Prodem S.A., es una institución que apuesta por su personal, la cual genera un ambiente, en la cual todo funcionario sienta como la suya y busquen su constante mejora, sintiéndose protagonistas del cambio y el crecimiento, contribuyendo al clima laboral, para hacer más agradable el trabajar.

Banco Prodem S.A. se halla en constante búsqueda de crear productos y servicios orientados a las mayorías del campo y la ciudad, permitiendo acceso fácil y rápido que facilite sus actividades productivas y de comercio.

Una de las premisas de Banco Prodem S.A. es su enfoque social priorizando la sostenibilidad a la rentabilidad, concentrándose en brindar soporte financiero a los sectores que no acceden a la banca tradicional.

### **3.5.3. Misión**

"Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros consumidores financieros, a través de la prestación de servicios integrales y oportunos, destinados principalmente al sector productivo micro empresarial, contribuyendo con la expansión económica del país."

### **3.5.4. Visión**

"Ser el banco preferido del sector micro empresarial en Bolivia, por su innovación, tecnología e impacto social."

---

<sup>40</sup> (<https://www.prodem.bo/PageView?id=2>)

### 3.5.5. Valores

- Eficiencia

En todo el accionar del personal.

- Compromiso

Con la misión y visión, con el conocimiento, con la mejora continua, con la formalidad y el cumplimiento.

- Honradez, Honestidad, Transparencia

Con los recursos y consumidores financieros del Banco.

- Confianza

Entre el personal de Prodem.

- Vocación de Servicio

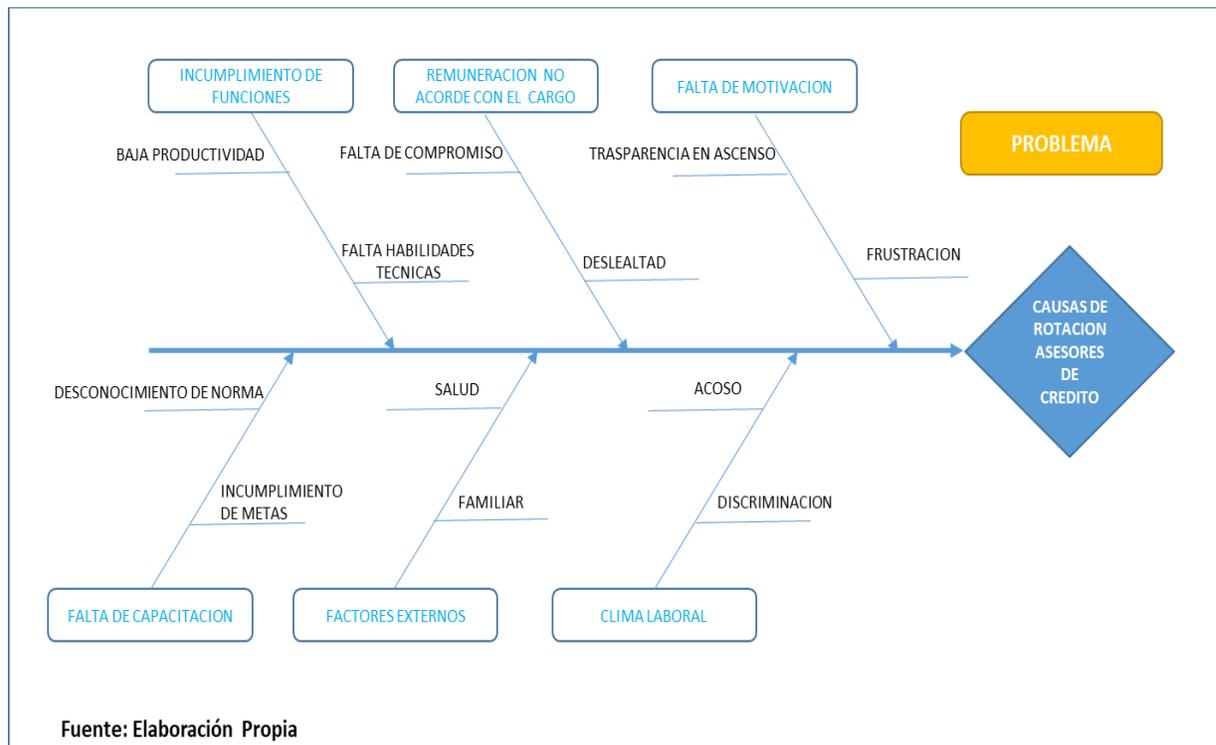
Con los colaboradores, con los consumidores financieros y con la comunidad.

## CAPITULO IV: MARCO PRÁCTICO

### 4.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado esta en función de otorgar propuestas de mejora continúa a la institución. En ese sentido se utilizó el diagrama Ishikawa para demostrar las principales causas de la rotación de personal de asesores de créditos.

#### Anexo 4: Diagrama de Ishikawa



En la muestra se verifica que fueron 50 empleados los que abandonaron durante 6 meses a Banco Prodem S.A. y el periodo que comprende, de Agosto del 2019 a Enero del 2020, es decir, se describen las características del fenómeno de investigación.

#### 4.1.1. Población

Los datos obtenidos para la investigación, fueron proporcionados por la Encargada de Recursos Humanos. La población de la empresa en nómina al momento de realizar el estudio durante seis meses dio un total de 460 empleados, mientras que en la muestra el número de bajas es de 50 empleados.

A continuación, sustituimos los datos:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{50}{460} \times 100 \% = 10.86 \%$$

Esto da como resultado 10.86 %, Chiavenato (2000), considera que entre el 5% y el 15% resultan ser índices aceptables. No obstante, el índice de rotación resulto dentro de los parámetros considerados por Chiavenato, sin embargo se proseguirá con el estudio por las características de las bajas del personal.

También se informó a los ex funcionarios que la finalidad de esta encuesta es detectar los motivos de las desvinculaciones y probar que factores tanto internos y externos inciden en estos, se observará en cuál o cuáles recae la problemática de la rotación del personal.

#### 4.2. INSTRUMENTOS

Como instrumento de medición en la presente investigación, utilizaremos una entrevista de desvinculación que se le realiza como fuente de información a cada empleado desvinculado de la institución. La información correspondiente a factores internos o externos se obtienen de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para así, diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal (Chiavenato, 2000).

## Anexo 5: Cuestionario

### Entrevista de Desvinculación de rotación de personal Banco Prodem S.A.

<b>CARGO QUE DESEMPEÑABA</b>		<b>AGENCIA</b>	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION</b>		<b>FECHA DESVINCULACION</b>	
<b>ZONA</b>		<b>SEXO</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		
<b>¿Cuáles fueron los motivos por lo que has decidido dejar Prodem?</b>			
<b>¿Cuáles tu percepción del equipo de personas con las que trabajaste?</b>			
<b>¿Cuál es tu percepción del liderazgo de tu inmediato superior?</b>			
<b>En tu estadía en Prodem, ¿has sentido discriminación de algún tipo?</b>			
<b>¿Durante tu permanencia en el banco, sufriste algún tipo o conoces algún caso de acoso?</b>			
<b>Consideras que existen aspectos a mejorar? ¿Cuales?</b>			

### 4.3. PROCEDIMIENTO

Como primer paso se hizo la elección del tema, para continuar con la búsqueda de la bibliografía necesaria sobre el tema abordado, lo que ayudo a la delimitación del tema y la redacción del trabajo, utilizando medios gráficos y electrónicos.

Posteriormente se recabaron los materiales para luego preparar la información necesaria para el desarrollo del tema, se hizo una selección de los documentos examinados para copiar y clasificar los materiales de apoyo y poder continuar con la recolección de los datos arrojados por las entrevistas de desvinculación.

Los datos fueron recolectados el 29 de enero del 2020, se realizó una revisión de los expedientes resguardados de todas las bajas en un periodo de medio año, de agosto del 2019 a enero del 2020.

El estudio se realizó con el análisis de las 50 entrevistas de salida realizadas a cada empleado que abandona la empresa en un periodo de medio año, donde se recolectaron los siguientes datos específicos que contenía la entrevista:

- Cargo que desempeña.
- Antigüedad de la institución.
- Agencia.
- Fecha desvinculación.
- Zona.
- Sexo.
- ¿Cuáles fueron los motivos por lo que has decidido dejar Prodem?
- ¿Cuáles tu percepción del equipo de personas con las que trabajaste?
- ¿Cuál es tu percepción del liderazgo de tu inmediato superior?
- En tu estadía en Prodem, ¿has sentido discriminación de algún tipo?
- ¿Durante tu permanencia en el banco, sufriste algún tipo o conoces algún caso de acoso?

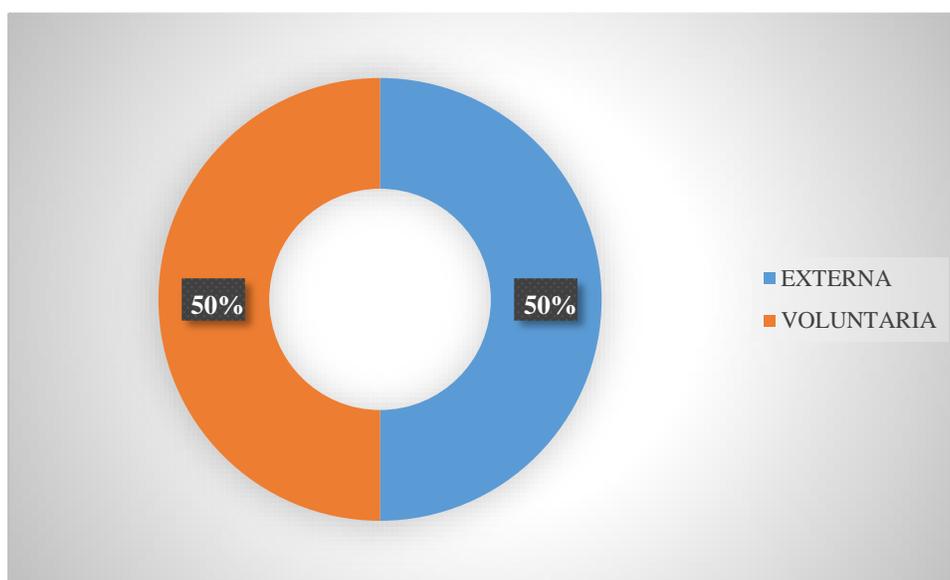
- Consideras que existen aspectos a mejorar? ¿Cuales?

Así mismo dentro del procedimiento realizado para la presente monografía se establecieron las causas principales por las cuales se desvincula el personal de asesores de créditos de Banco Prodem S.A., se procesó y analizó la información, se establecieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes y finalmente se elaboró el informe final.

#### 4.4. RESULTADOS

A continuación se desarrollara las tablas donde se recolectaron todos los datos de las desvinculaciones:

**Grafico 1: Causas de Rotación**



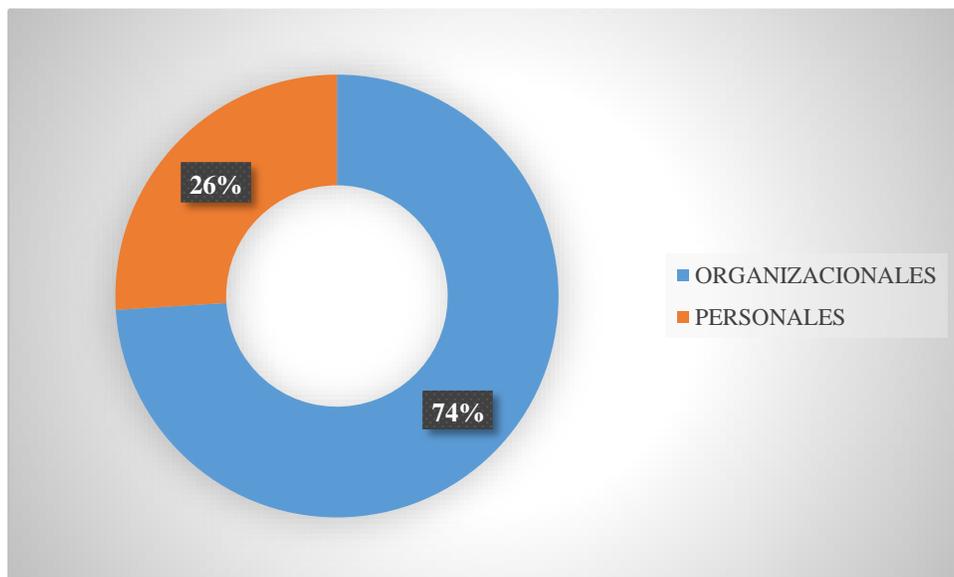
En el presente grafico se puede identificar las causas de rotación en Banco Prodem S.A., está determinada por las causas Externas con un 50 % del total de las desvinculaciones donde destacan factores como culminación de contratos, bajo desempeño y las causas Voluntarias corresponden al 50 % en la cual se hallan renuncias voluntarias por factores como temas familiares, conflictos con sus supervisores de crédito o por desacuerdo con el sueldo.

La clasificación de las causas de salida como se mencionó al inicio del documento es un indicio para poder identificar los factores que están detrás de este índice de rotación. En Banco Prodem S.A. el porcentaje de salida es de índole “externa” por no renovación de contratos por plazo fijo e indefinido y por bajos desempeños en periodo de prueba, continuando con la “voluntaria”, por bajo sueldo, oportunidad de nueva oferta laboral, los trabajadores referían que “no les alcanzaba para mantener a su familia”.

#### 4.4.1. Factores de rotación

Enseguida se observa cómo se comportan los factores que propiciaron las bajas en la institución. Con base a la clasificación de Testa (1973), la cual contempla los tres grupos de factores explicados anteriormente; factores generales, factores organizacionales y factores personales. En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de la presencia de dichos factores:

**Gráfico 2: Factores de Rotación**

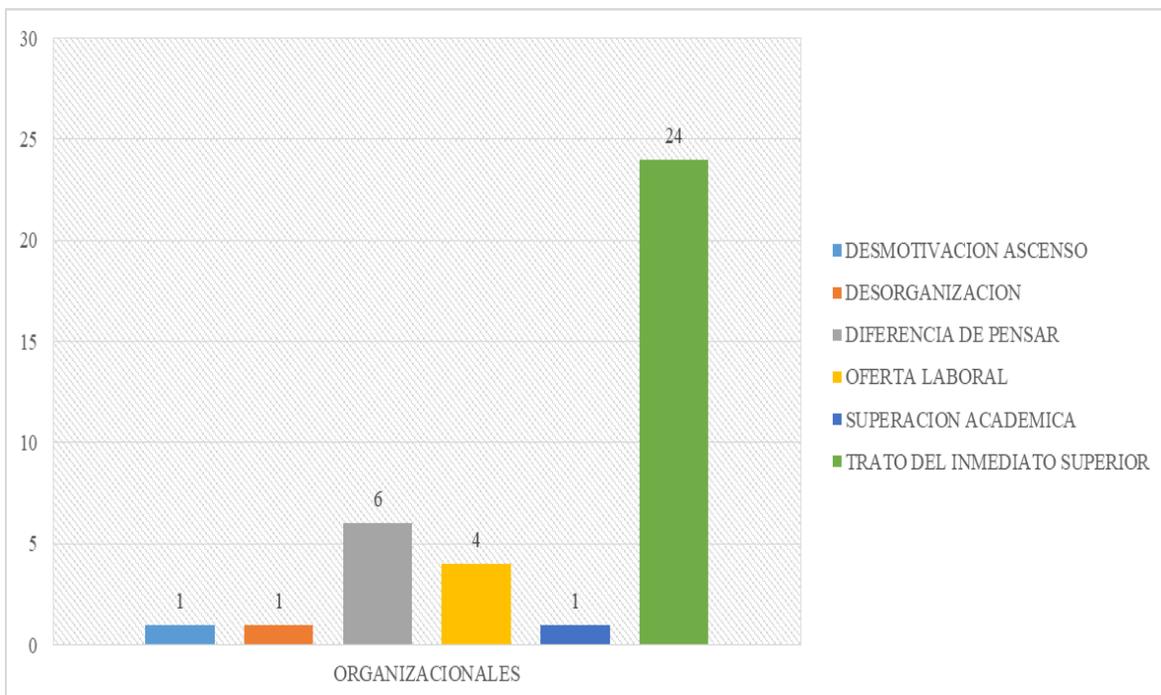


En la gráfica anterior, se puede observar que los factores que más prevalecen y que ocasionan la baja definitiva de la organización son los Organizacionales con un 74 % donde se destacan

conflictos con los supervisores de créditos, poca oportunidad de crecimiento y culminación de contratos en periodo de prueba. Un 26 % equivale a factores Personales, como son temas familiares, bajo compromiso y bajo desempeño de los ex funcionarios.

Para los factores resultantes se puede desglosar cada grupo, con la finalidad de identificar qué razón es de mayor proliferación y poder llevar a cabo una intervención para disminuir el índice de manera específica. Para los factores de índole Organizacional, se tiene el siguiente gráfico.

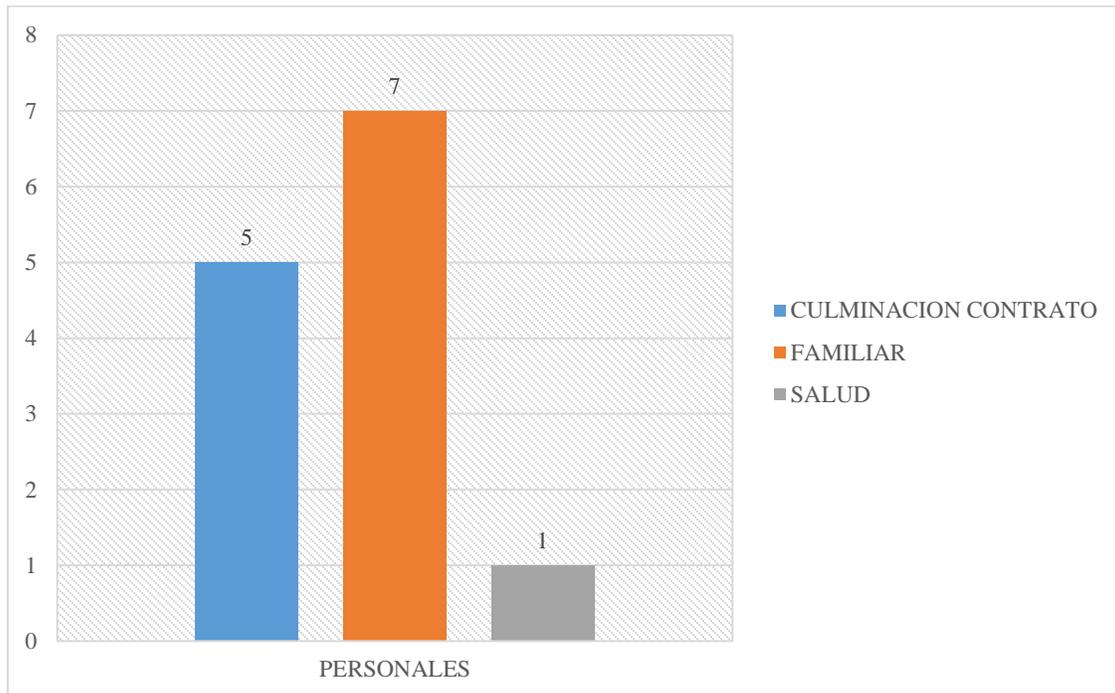
**Gráfico 3: Factores Organizacionales**



El 64.86 % de las bajas por factores organizacionales son por conflictos con los supervisores de créditos (Trato del inmediato superior), 16.22 % no consideran la participación de los exfuncionarios, de trabajo en equipo, un 10.81 % por sueldo no acorde a sus funciones por

la cual deciden otras ofertas laborales y el 2.71 % se verifica tanto a pocas oportunidades de crecimiento, desorganización en los trabajos de equipo y por superación académica.

**Gráfico 4: Factores Personales**

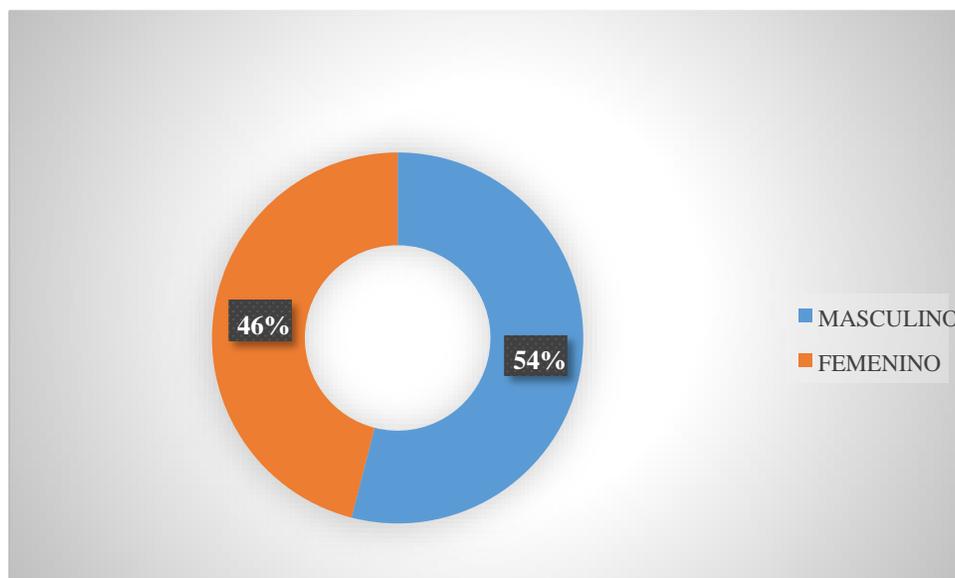


Según los factores personales, el 53.85 % de las desvinculaciones se originan por un factor de problemas familiares, un 38.46 % de ausentismo e incumplimiento dando lugar a la culminación de contrato y un 7.69 % refiere que el factor son los problemas salud.

#### **4.4.2. Variables externas**

Conjuntamente, se pueden identificar otros factores externos, que juegan un papel muy importante en el índice de rotación elevado de las organizaciones. Como son el género, la antigüedad en la institución. Estos se prestarán para realizar el análisis posteriormente.

**Gráfico 5: Género**



El presente análisis de género, determino que existe el 54% de ex funcionarios varones y el 46 % corresponde a desvinculación del personal femenino, según muestra de desvinculaciones.

#### **4.4.3. Otros factores de la organización**

Es pertinente identificar aspectos que se dieron a conocer en el momento de la entrevista, la cual es vital para darle la importancia debida, referido a la discriminación y acoso laboral, aspectos que repercuten en la imagen institucional como al clima laboral, siendo un factor que podría repercutir en todo el personal de la institución.

**Gráfico 6: Otros factores**



Se evidencia que existen 2 factores que si se debe dar primordial atención como es el acoso laboral con un 0,5 % y la discriminación de género en un 4 %, la cual formara parte de su respectiva intervención, a la presente investigación.

#### **4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La conservación de un empleado en Banco Prodem S.A. siempre va a tener origen antes de que comience a laborar, razón por la cual se deben describir e identificar perfectamente las características del perfil para el puesto que deseamos cubrir, es fundamental tener claramente lo que se requiere, que el trabajador realice y las habilidades que debe poseer, ya que teniendo una descripción previa y adecuada del puesto lograremos atraer al personal adecuado que cumpla con las exigencias del puesto que requerimos para poder continuar con el proceso de selección de personal, creando una plantilla de candidatos aptos para el puesto, posteriormente seleccionarlo por medio de las medidas necesarias para identificar al candidato adecuado y poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, finalmente;

pero no la menos importante es la orientación del empleado la cual comienza desde el momento en que se llega al acuerdo y seguirá durante los primeros días de trabajo.

Si no podemos conservar a los empleados y en especial al personal clave debemos preguntarnos ¿Si las operaciones que se están llevando a cabo no funcionan y para qué?.

Ayudándonos a crear e implementar las medidas necesarias para disminuir el índice de rotación de personal, que como se menciona en al inicio de la presente monografía, es el objetivo principal, a continuación se planteará una propuesta de intervención que coadyuve al cumplimiento del mismo.

Derivado de los resultados obtenidos se plantea una propuesta de intervención que fomente la motivación y el buen liderazgo, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Banco Prodem S.A. – Sucursal La Paz, que fue objeto de estudio. De acuerdo a bibliografía y teorías citadas podemos decir que la motivación nos impulsa para lograr determinado objetivo y conseguir alcanzar nuestras metas, por medio de los estímulos que influyen en la forma de actuar de los individuos, ya que, dependiendo del grado de motivación de una persona, será su modo de actuar y desempeño, para el asesor de créditos como para el supervisor de créditos, siendo este último su inmediato superior.

Lo que se pretende alcanzar es que los funcionarios de Banco Prodem S.A. donde se realizó el estudio se encuentren en sintonía, es decir, se sientan identificados con la empresa, para poder lograr un clima organizacional favorable en el que los individuos creen un sentido de pertenencia, se encuentren satisfechos y motivados laboralmente para que se vea reflejado no solo en el aumento de productividad si no, también en la disminución de rotaciones para el beneficio de la salud organizacional.

Para poder cumplir con nuestro objetivo que es: Detectar algunas de las causas de rotación de personal, para diseñar una propuesta de intervención que ayude a disminuir los niveles de rotación y desarrollar una mejora continua e impulso en el desarrollo del clima organizacional, logrando que el personal se sienta motivado e identificado con su medio de trabajo para tener un menor índice de rotación. Se recomienda lo siguiente:

#### **4.5.1. Plan o programa para retener al personal clave**

Para el desarrollo del plan o programa que favorezcan a disminuir el índice de rotación en la entidad, es necesario forjar una planeación estratégica y realizar una buena práctica de la administración del capital humano, mismas que serán descritas a continuación.

La planificación estrategia es una herramienta que de la mano de la capacitación en mandos intermedios, nos permitirá diseñar y poner en marcha los proyectos de mejora dando sentido, orden y continuidad a las actividades de Banco Prodem S.A., para su desarrollo debemos visualizar el futuro e identificar los recursos que serán necesarios para el cumplimiento de la visión, misión y las metas como los objetivos institucionales.

Para ello es indispensable que haya un líder que sea el encargado de supervisar, motivar al personal que labora en la entidad, resolver conflictos cuando se lleguen a manifestar, diseñar los procesos de capacitación además de seleccionar y mantener al mejor talento.

En ese sentido se sugiere la implementación de cursos externos de capacitación para mandos ejecutivos y de los mandos tanto medios como intermedios, en la cual nos permita elaborar estrategias de impulso al LIDERAZGO EFECTIVO, que motiven, que estén enfocados en el manejo del personal, toma de decisión, resolución de conflictos y ante todo genere una cultura organizacional, que tendrá de efecto en los ascensos de cargo por competencias y un clima laboral estable y competitivo en el mercado Boliviano de la banca.

Algunos de los principales puntos que deben ser analizados e intervenidos:

- La valuación del puesto y el análisis de la remuneración que tienen por objetivo asignar un valor de acuerdo con la carga de trabajo, el nivel de riesgo o responsabilidad, entre otros.
- Reclutamiento y selección de personal, su principal función es la selección del candidato más idóneo para cubrir la vacante usando como base el perfil de puesto.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación, nos ayudara a la identificación de los conocimientos, habilidades y destrezas para ocupar una función, así como la elaboración de los planes de capacitación.

- Elaboración de manuales de operación y procedimientos, permiten analizar o normalizar las actividades de un proceso productivo-operativo.

A pesar de que el dinero es una parte importante en la realización de cursos externos de LIDERAZGO, donde se ven involucrados los cargos jerárquicos, podemos entonces, cuando sea necesario ofrecer a los trabajadores que no solo tengan ascensos por su conocimiento técnico: sino por sus valores profesionales, humanos y manejo de equipos de trabajo, para el manejo de áreas, departamentos y Banco Prodem S.A.

El impacto económico tendrá un efecto-gasto a los cursos externos realizado por entidades o empresas calificadas en Coaching, Liderazgo, Clima Laboral, Clima Organizacional, pero con la certeza que su retribución estará acorde del personal calificado que ofrezca constantemente en su calidad de LIDER dentro de Banco Prodem S.A., logrando así lo siguiente:

- Evitar la rotación
- Que la gente se sienta contenta e identifica con la organización “Aumento de la productividad”.

Sin olvidarnos de los aspectos negativos que se presentan o puedan llegar a hacerlo, como:

- La resistencia al cambio
- Las personas que no están de acuerdo con los objetivos de la organización, situaciones que deben ser manejadas con programas de motivación, generando pertenencia y compromiso por parte del personal.
- Implementación de incentivos no económicos, para demostrarle al personal que está siendo tomado en cuenta y generar que su rendimiento sea productivo.

#### 4.5.2. Sugerencias para reducir el índice de rotación de acuerdo a resultados obtenidos

- Oportunidad de decisión: para que un empleado sea proactivo y se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, es de gran importancia que existan motivaciones, sobre todo si éstas provienen de su propio jefe o inmediato superior.
- Diseñar medidas que otorguen confianza, por ejemplo, que los colaboradores sean capaces de tomar algunas decisiones, según los estudios de Great Place to Work (empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza.), éste es el factor clave para que un empleado se sienta satisfecho en una empresa. Se debe diseñar o fomentar una cultura de colaboración donde las opiniones, comentarios y quejas de los empleados se tomen en cuenta; esto, ayuda para retroalimentar y así tomar los puntos positivos y negativos para generar ideas para el buen desempeño organizacional y reducir los niveles de rotación además de tener a tu personal contento y apoyando a la entidad.
- Trabajo en equipo: debido a que el clima organizacional de una empresa es fundamental, para que esto funcione de forma eficiente y sana, el jefe o inmediato superior debe fomentar el trabajo y las decisiones en equipo, donde cada uno tenga su propia identidad y donde todos los elementos se apoyen entre sí, es decir debe fomentar el compañerismo y apoyo entre los equipos de trabajo y así poder llegar a las metas establecidas, tanto en lo institucional como en lo personal-profesional.
- Reconocer a los empleados por su trabajo.

- Realizar actividades o dinámicas grupales y actividades fuera de la oficina para que los equipos se conozcan mejor entre ellos y haya una mejor cohesión y compañerismo.
- Involucrar y comprometer a empleado, puede ser en la toma de decisiones, aportando ideas para la organización, para que el empleado se sienta parte de la empresa y se adhiera.

### **4.5.3. Conclusiones**

Diversos autores mencionan en sus teorías una serie de factores motivacionales que ayudan a la mejora y el aumento en la productividad. El clima laboral influye de manera directa sobre el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores logrando que los mismos desarrollen un sentido de pertenencia, asistiendo en la retención del personal clave, razón por la cual debemos tomar en cuenta que el clima laboral depende de diversos elementos como la forma en que se dirige a los trabajadores, el comportamiento de los mismos en función de su trabajo, compañeros y Banco Prodem S.A., las características de lugar de trabajo, puntos donde se recomienda poner mayor énfasis para el análisis, prevención, intervención, control y manejo de la rotación de personal en los cargos de mandos medios e intermedios, como inmediatos superiores de los asesores de crédito.

La satisfacción en el trabajo es cuando el asesores de créditos mantiene una actitud positiva en la organización laboral, así las actitudes positivas o negativas en su comportamiento, se basan en el sentido de pertenencia, compatibilidad e identificación, grado de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores; viéndose reflejado en las formas de trabajo, producción y rotación de personal.

Con base al análisis de los resultados obtenidos por medio de la entrevista de desvinculación, se detectó que en el transcurso de medio año se dieron cincuenta bajas de una nómina de cuatrocientos sesenta trabajadores, es decir el 10.86% un índice realmente no preocupante para la entidad; pero se debe tomar acciones de mejora, ya que para el autor Idalberto

Chiavenato expone que entre el 5% y el 15% son límites aceptables de rotación, cabe mencionar que la rotación arriba del 5% es fatal para cualquier entidad, además se logró observar que la rotación es provocada por la misma entidad, derivado del análisis se llegó a la conclusión de que el 50 % corresponde a causas de rotación tanto Externas como Voluntarias, los factores Organizacionales como el trato del inmediato superior con el 74%, factores personales como temas familiares y el bajo desempeño con el 39%, variables externas de participación como el género de 54 % de varones y el 46 % de mujeres, y otros factores como rotación que es sumamente delicado y que se debe actuar inmediatamente, sin dejar de lado la discriminación en 8 funcionarios ( 3 varones y 5 mujeres) y por acoso solo una mujer.

#### **4.5.4. Recomendaciones**

Derivado de los resultados se recomienda estructurar e implementar la propuesta de intervención donde se apliquen las estrategias recomendadas en el capítulo IV de manera adecuada y obtener resultados favorables, como la aplicación de métodos que fomenten y fortalezcan el trabajo en equipo y el reconocimiento a las personas cuando sea necesario, que ayuden a fomentar una estabilidad en el clima laboral, el desempeño adecuando de un liderazgo por parte de los cargos ejecutivos y mandos tanto medios como intermedios, aportando las bases para la disminución de los conflictos que puedan llegar a presentarse entre el empleado y los altos mandos. La implementación de cursos externos de capacitación para mandos ejecutivos y de los mandos tanto medios como intermedios, en la cual nos permita elaborar estrategias de impulso al LIDERAZGO EFECTIVO, que motiven, que estén enfocados en el manejo del personal, toma de decisión, resolución de conflictos y ante todo genere una cultura organizacional, que tendrá de efecto en los ascensos de cargo por competencias y un clima laboral estable y competitivo en el mercado Boliviano de la banca.

Teniendo como finalidad disminuir los problemas de rotación, retener al personal clave, fomentar el desarrollo de un sentido de pertenencia que genere el grado de satisfacción laboral necesario con la organización, para el aumento la productividad y trabajar con los

obstáculos que se puedan presentar como; la resistencia al cambio cuando los trabajadores no están de acuerdo con los objetivos de la organización, trato observable de los inmediatos superiores, situaciones que deben ser manejadas con cursos externos llevadas a cabo por personal especializado y con alto nivel de manejo de capacitación de Liderazgo, programas de motivación incentivos no económicos y compromiso por parte del personal.

Sin dejar de lado que el logro de la estabilidad laboral depende en gran medida del acceso a la información que se obtiene desde el inicio de la contratación, debido a que los trabajadores más estables son aquellos que reciben más formación al entrar a Banco Prodem S.A., además de relacionarse con una menor rotación por parte del trabajador.

Algunas de las limitantes que se presentaron durante el desarrollo de la presente tesis fueron las siguientes: la dificultad para el acceso a la información completa, la falta de oportunidad para realizar uno mismo las entrevistas de salida ya que estas fueron aplicadas por el área de recursos humanos de Banco Prodem S.A. y solo se nos proporcionaron los resultados de las mismas.

Para futuras investigaciones también se recomienda aplicar instrumentos con los cuales se planea medir la rotación de personal además de consultar índices de rotación, los índices de producción, evaluaciones de desempeño, clima organizacional que tenga la entidad, dar un seguimiento adecuado y haciendo mediciones más sistémicas con otros instrumentos, la cual permitirá ser puntal en manejo personal de Banco Prodem S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. Declerck, R. Hayes, R. (2011). Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas. (s.f.).
- Arias, F. (2011) Administración de Recursos Humanos .España: Trillas. (s.f.).
- Belmonte, M. (2014). LAS ENTIDADES SE ADECÚAN A LA NORMA SOBRE SERVICIOS FINANCIEROS. *Economía*.
- Camus, G. (2011). Administración Integral de la Empresa. México: trillas. (s.f.).
- Chávez R. (2010). Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta, Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos (9na Edición) México: McGraw-Hill. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos Colombia: Mc Grawhill. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2012). Administración, Teoría, Proceso, y Práctica. México: Mc Grawhill. (s.f.).
- Chiaventato, I. (2000) Administración de los recursos humanos (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw-Hill. (s.f.).
- García Santillán, A y Navarro Edel. El Capital Humano en las Organizaciones” Experiencia de una investigación Vol.1. 2008. (s.f.).
- Garmendia, J. (2011).Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa. España: ESIC. (s.f.).
- Garza, J. G. (2013). Administración Contemporánea. México: Mc Grawhill. (s.f.).
- Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. México: Mc Grawhill. (s.f.).
- Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. México: Mc Grawhill. (s.f.).
- <https://economipedia.com/definiciones/institucion-financiera.html>. (s.f.).
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Entidad\\_financiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Entidad_financiera). (s.f.).
- <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/asesor-de-cr%C3%A9dito/>. (s.f.).
- <https://www.prodem.bo>. (s.f.).
- <https://www.prodem.bo/PageView?id=2>. (s.f.).
- <https://www.tigo.com.bo/tigo-money/educacion-financiera/asfi-sistema-financiero>. (s.f.).
- lifeder.com, Investigación descriptiva: definición, tipos y características. (2019). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*. Obtenido de Catherine Martinez: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

- Maria Laura Rodríguez, L. E.-Q. (2019). *Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas*. Obtenido de <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Morris, Charles G. y Maisto Albert A. *Introducción a la Psicología*. Décima ed. Pearson. México. 2001. . (s.f.).
- Munch, L. y Martínez, J. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas. (s.f.).
- Olivares, S. y Gonzales, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. México: Grupo editorial Patria. (s.f.).
- Pigors, P. Meyers C. (1985) *Administración de Personal México*. CECSA. (s.f.).
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va. ed.). México: Prentice Hall. (s.f.).
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento Organizacional* (8va. edición). México: Prentice Hall. (s.f.).
- Robbins, S. y DeCenzo, D. Moon, H. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON Prentice Hall. (s.f.).
- Rodríguez, A (2011). *Psicología del Trabajo*. México: Pirámide. (s.f.). *Psicología del Trabajo*. Mexico: Pirámide.
- Sampieri, R. H. (1997). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION*. COLOMBIA: McGRAW - HILL.
- Schein, E. (2011). *Psicología de la Organización* (3ra edición). México: PEARSON Prentice Hall. (s.f.).
- Suárez Eliannys, [conceptodefinicion.de/metodo/](https://conceptodefinicion.de/metodo/). . (07 de 07 de 2000). *Recuperado de: //conceptodefinicion.de/metodo/*. Consultado el 7 de agosto del 2020. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/metodo/>
- TAMAYO C.P. (2008) *Modelos Teóricos e Investigación sobre Rotación de Personal*, México: PAC. (s.f.).
- Varela, R. y Dessler, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latino Americano* (5ta edición). México: Pearson. (s.f.).
- Vroom, V. y Deci, E. (2014). *Motivación y Alta Dirección*. España: Trillas. (s.f.).
- Werther, William y Davis, Keith, (2004) *Administración de personal y recursos humanos de la administración*, McGraw-Hill, México. (s.f.).