

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**TESIS**

**“INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA  
RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.,  
PERIODOS 2015-2016”**

PRESENTADA POR:

SANCHEZ TORREZ JEREMY TED

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**“INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
RENTABILIDAD DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES  
S.A., PERIODOS 2015-2016”**

**PRESENTADA POR:**

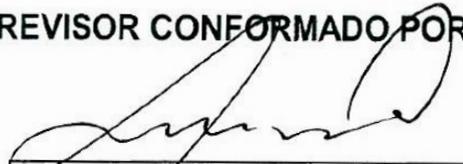
JEREMY TED SANCHEZ TORREZ



**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFIRMADO POR:**

**PRESIDENTE:**

  
Dr. Raúl Anchapuri Canaza

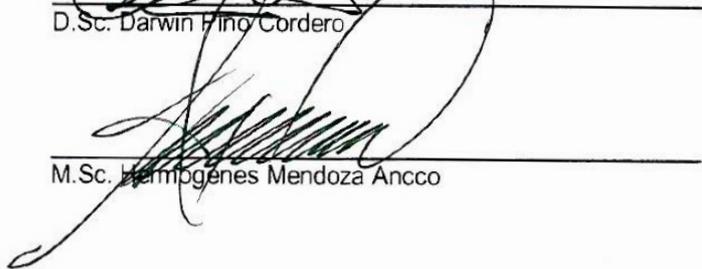
**PRIMER MIEMBRO:**

  
M.Sc. Reynaldo Alcos Chura

**SEGUNDO MIEMBRO:**

  
D.Sc. Darwin Fino Cordero

**DIRECTOR:**

  
M.Sc. Homogenes Mendoza Ancco

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS PÚBLICAS Y PRIVADAS  
TEMA : ROTACIÓN DE PERSONAL**

Fecha de Sustentación: 29 de Diciembre 2017

## DEDICATORIA

A mi madre Isabel Rina Torrez Velasquez la persona más fuerte que pude haber conocido y que conozco al día de hoy, por estar conmigo en todo momento, por regalarme mucho amor, por su ayuda, comprensión y su apoyo Incondicional, gracias a ella eh logrado llegar hasta aquí y sé que me seguirá apoyando en cada paso que dé

A mis hermanos por brindarme la orientación necesaria para seguir adelante y a todos mis amigos.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por haberme acogido en sus ambientes, durante toda mi permanencia como estudiante universitario.

A la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas y a la Escuela Profesional de Ciencias Contables por mi formación profesional.

A la Entidad Financiera Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes por haberme acogido y compartido enseñanzas, porque son como una segunda familia para mí.

A todos los amigos que hicieron posible esta aventura que es la vida que participaron y colaboraron en mí como persona y como profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su interés y comprensión durante mi vida, a mi hermano Dann por haberme dado tantas lecciones de vida y por ser mi guía en momentos de duda y confusión, a mi hermano Joseph por ser la mano amiga que estuvo ahí siempre, disponible para ayudarme y guiarme por buen camino.

Y sobre todo a mi mamá Isabel Rina Torrez Velasquez, quien nunca se rindió conmigo, por haberme tenido tanta paciencia y amor.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1 MARCO TEORICO .....	9
2.1.1 SISTEMA FINANCIERO .....	9
2.1.2 ROTACION DE PERSONAL.....	19
2.1.3 SATISFACCION LABORAL .....	29
2.1.4 RENTABILIDAD .....	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	43
2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION .....	47
2.3.1 HIPOTESIS GENERAL.....	47

2.3.2	<i>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</i> .....	47
2.3.3	<i>VARIABLES</i> .....	47
2.3.4	<i>INDICADORES</i> .....	48
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>49</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....		<b>49</b>
3.1	<b>MÉTODOS</b> .....	49
3.1.1	<i>METODO ANALITICO</i> .....	49
3.1.2	<i>MÉTODO SINTETICO</i> .....	50
3.1.3	<i>MÉTODO INDUCTIVO</i> .....	50
3.1.4	<i>MÉTODO DESCRIPTIVO</i> .....	50
3.2	<b>TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> .....	50
3.3	<b>POBLACION Y MUESTRA</b> .....	51
3.3.1	<i>UNIVERSO O POBLACIÓN</i> .....	51
3.3.2	<i>MUESTRA</i> .....	51
3.4	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS</b> .....	51
3.4.1	<i>FUENTES</i> .....	51
3.4.2	<i>ANALISIS DOCUMENTAL</i> .....	52
3.4.3	<i>ENCUESTAS</i> .....	52
3.4.4	<i>ENTREVISTA</i> .....	53
3.4.5	<i>OBSERVACION PARTICIPANTE:</i> .....	53
3.5	<b>TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS</b> .....	53
3.5.1	<i>PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS</i> .....	53
3.5.2	<i>INDICE DE ROTACION DE PERSONAL</i> .....	55
3.5.3	<i>MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS</i> .....	55
3.5.4	<i>OBSERVACIÓN DIRECTA</i> .....	56
3.6	<b>PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS</b> .....	56
3.6.1	<i>PROCESAMIENTO</i> .....	56
3.6.2	<i>PRESENTACIÓN</i> .....	57

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS .....	57
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>58</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
4.1 CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACIÓN .....	58
4.2 DATOS DE LA ENTIDAD.....	59
4.2.1 RAZON SOCIAL.....	59
4.2.2 ACTIVIDAD.....	59
4.2.3 REPRESENTANTES DE LA ENTIDAD.....	59
4.2.4 RUC.....	60
4.2.5 DOMICILIO LEGAL.....	60
4.3 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD .....	60
4.4 DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA NACIONAL .....	62
4.5 DESEMPEÑO DEL SECTOR MICRO FINANCIERO .....	64
4.6 VISIÓN.....	64
4.7 MISIÓN .....	64
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>65</b>
<b>EXPOSICION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
5.1 DETERMINAR LA INCIDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A., PERIODOS 2015-2016. ....	65
5.2 ANALIZAR EL NIVEL DE INSATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN AL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE CADA OFICINA DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A. ....	76
5.3 DETERMINAR EL MARGEN DE DIFERENCIA ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y BENCHMARK DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A. ....	80
5.4 PROPONER LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA REDUCIR CUANTITATIVAMENTE EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE	

PERSONAL.....	84
<b>CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

**INDICE DE TABLAS**

TABLA 1: TIPOS DE ROTACION DE PERSONAL	23
TABLA 2: RENTABILIDAD ANUAL	69
TABLA 3: RENTABILIDAD TRIMESTRAL	70
TABLA 4: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL	71
TABLA 5: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL	72
TABLA 6: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	73
TABLA 7: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN TRIMESTRAL	74
TABLA 8: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	75
TABLA 9: CONGLOMERADO DE DIMENSIONES POR OFICINA	77
TABLA 10: RELACION DE ROTACION DE PERSONAL CON NIVEL DE INSATISFACCION LABORAL	77
TABLA 11: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	80
TABLA 12: COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE ENCUESTAS DE DIFERENTES AÑOS.	82

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCION DE LAS DESVINCULACIONES DE PERSONAL	66
GRÁFICO 2: INGRESOS Y SALIDAS 2015 – 2016	67
GRÁFICO 3: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA	67
GRÁFICO 4: PROMEDIO DE DIAS DE SELECCIÓN POR PROCESOS	68
GRÁFICO 5: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA	69
GRÁFICO 6: RENTABILIDAD TRIMESTRAL	70
GRÁFICO 7: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL	71
GRÁFICO 8: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL	72
GRÁFICO 9: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	73
GRÁFICO 10: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIM.	74
GRÁFICO 11: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIMESTRAL	75
GRÁFICO 12: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	79
GRÁFICO 13: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	81
GRÁFICO 14: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y BENCHMARK POR DIMENSIÓN	81
GRÁFICO 15: DIMENSIONES COMPARATIVO CON EL BENCHMARK	82
GRÁFICO 16: CLIMA LABORAL POR OFICINAS Y COMPARATIVO CON EL BENCHMARK	83

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “INFLUENCIA DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S. A.” trata sobre la investigación de la función que cumple la rotación de personal y el incorrecto manejo de dicho factor, así como la relación que guarda con la rentabilidad de la entidad financiera para lo que se ha tomado la entrevista como instrumento de estudio del análisis y la observación de los documentos, personal, materiales que se encuentran en la empresa.

Expuesta la parte teórica se continua con la elaboración de los comentarios correspondientes a fin de llegar al instante de los datos recogidos para contrastar las hipótesis y llegar como consecuencia del examen realizado en los datos de las conclusiones y recomendaciones requeridas así contribuir a mejorar la gestión del talento humano de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

Siendo Caja los Andes una empresa privada de derecho privado perteneciente al sistema financiero de nuestro país, cuanta con una alta rotación de personal como todas las demás empresas de su rubro, con dificultades para conseguir personal en zonas alejadas siendo estas el ámbito donde se desarrolla su giro de negocios, también cuenta con distintas dificultades que iremos analizando en el desarrollo de esta tesis.

**PALABRAS CLAVE:** Rotación de Personal, Rentabilidad, Gastos Administrativos, Satisfacción Laboral.

## ABSTRACT

The present work of investigation titled "INFLUENCE OF THE INDEX OF ROTATION OF PERSONNEL IN THE PROFITABILITY OF THE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES SA" treats on the investigation of the function that fulfills the rotation of personnel and the incorrect handling of this factor, as well as the relationship it has with the profitability of the financial institution for what the interview has been taken as an instrument to study the analysis and observation of documents, personnel, materials that are in the company.

Once the theoretical part is explained, the corresponding comments are elaborated in order to arrive at the moment of the collected data to test the hypothesis and arrive as a consequence of the examination made in the data of the required conclusions and recommendations, thus contributing to improve the management of the human talent of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes SA.

Caja los Andes being a private company of private law belonging to the financial system of our country, with a high turnover of personnel like all other companies in its field, with difficulties in obtaining personnel in remote areas, these being the area where their Turning business, also has different difficulties that we will analyze in the development of this thesis.

**KEYWORDS:** Staff Rotation, Profitability, Administrative Expenses, Labor Satisfaction.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación busca determinar la incidencia de la rotación de personal en la rentabilidad en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., estudiando los distintos factores, variables e indicadores de los periodos 2015 y 2016.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se aplicaron los métodos Deductivo, Descriptivo y Analítico; utilizando técnicas como encuestas, análisis documental, entrevistas, procedimientos estadísticos y observación directa.

CAPITULO I: se aborda el extenso mapa de problemas que aquejan a la Institución nos enfocamos en uno de los que a mi parecer es uno de los más alarmantes y su presenciase nota en la cantidad de procesos de selección y convocatorias que se tienen publicadas en la web.

CAPITULO II: Se desarrolla la identificación del problema, los objetivos, el marco teórico, marco conceptual en la que se ha consignado los antecedentes, principios y teorías que respaldan el tema de trabajo de investigación, así mismo el marco conceptual abarca las definiciones que comprende la rotación de personal, Rentabilidad, Satisfacción Laboral, Gastos Administrativos de los periodos 2015 y 2016 consiguiente a ello sigue las hipótesis de la investigación.

CAPITULO III: Se toca la metodología de la investigación, que incluye los métodos empleados en la investigación como son el Método Deductivo, Método Inductivo, Método Descriptivo; población, muestra y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

CAPITULO IV: Se explica de manera amplia la caracterización de la investigación, el lugar que es materia de estudio, su demografía, giro del negocio y demás que ayudaran a comprender y analizar resultados.

CAPITULO V: Se exponen y se analizan los resultados de la investigación prestándolo de manera ordenada y clara, además se realizó la contratación de las Hipótesis. Se espera obtener como primer resultado de la incidencia de la rotación de personal en la rentabilidad para los periodos 2015 y 2016. Como segundo resultado se espera obtener la influencia del nivel de satisfacción laboral en la rotación de personal, también se espera obtener el margen diferencial entre los comparadores o benchmark y los índices de satisfacción laboral de la Caja los Andes S.A.

Finalmente se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos, posteriormente a la bibliografía citada en el trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE: Rotación de Personal, Rentabilidad, Gastos Administrativos, Satisfacción Laboral.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal es el cambio de empleados en una empresa, ya sea de manera voluntaria (en la que el empleado decide renunciar ya sea por conflicto con un superior, motivos familiares o de estudios) o involuntaria (el empleado es separado de la compañía por razones de disciplina, bajo desempeño es productividad, reestructuración de la entidad o reducción en planillas).

En el ámbito empresarial la rotación de personal supone un cambio en el entorno laboral, ya que conlleva un proceso de adaptación, acoplamiento, aprendizaje, cualificación y formación que suelen tardar semanas, o incluso meses.

“Durante el periodo 2015 y 2016 Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina generando sobrecostos en las compañías” (Softland & Morales, 2016), la falta de sistematización, herramientas precarias o condiciones desfavorables hacen que uno de cada 3 personas elegidas deje de pertenecer a una compañía en corto plazo.

En la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes la rotación acumulada durante el periodo 2016 44.07% en comparación con el año 2015 en cual fue 59.73%, el mayor enfoque en líneas de carrera, capacitaciones, re categorizaciones en los colaboradores hicieron posible esto. Sin embargo en promedio se llevan a cabo mensualmente 23 procesos de selección que reflejan el alto nivel rotación, y el sobrecosto que conlleva la realización de estos procesos, ya que no solo son horas hombre sino también inversión de recursos, respecto a esto que a pesar de haber disminuido en relación al periodo anterior sigue siendo elevado este índice de rotación.

Podemos evidenciar la problemática que representan estos altos índices de rotación de personal durante los periodos 2015 y 2016 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes que hace necesario identificar los factores que influyen en esto, ya que los sobrecostos y gastos administrativos incurridos en los procesos de selección, inducción de personal y capacitaciones influyen en la rentabilidad de la entidad financiera, hace necesario un replanteamiento en los procesos de selección para disminuir estos elevados índices de rotación de personal, como la mejora de condiciones, estímulos por producción y permanencia, actividades de integración laboral.

## 1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación pretende responder a las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera incide la rotación de personal en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016?

### DEFINICION DE LOS PROBLEMAS ESPECIFICOS DE INVESTIGACION.

- ¿Cuál es la relación del nivel de insatisfacción laboral en la rotación de personal de cada oficina en Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.?
- ¿Cuál es el margen diferencial entre la satisfacción laboral en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. y el Benchmark?
- ¿De qué manera se puede disminuir el índice de rotación de personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.?

## 1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para apreciar el manejo de la investigación científica, se debe establecer cambios en un enfoque gerencial empresarial en cualquier actividad, lo que significa tener claridad de objetivos, organización de los medios disponibles, diagnóstico del entorno, lo que incluye las dificultades y las oportunidades.

Los trabajos de investigación en relación al tema de investigación se ubicó en el repositorio de distintas universidades de Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Contables, en la exploración efectuada se ha considerado los siguientes:

En la tesis “La rotación de personal y su efecto en la Rentabilidad en la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo” (Seminario Oyarce, 2014) presentada a la Universidad de Trujillo, en su investigación concluye: Que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad disminuye, la misma que desde el año 2009 ha sido creciente. Se hizo dos propuestas para reducir la alta rotación de personal del área de créditos, estas dos propuestas son: La tercerización del proceso de selección del personal y un bono de permanencia en el puesto de trabajo.

En la Tesis “Rotación del personal y productividad de la Empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, período Noviembre 2015 – Abril 2016” (ARCATA, 2017) en dicha investigación se determina el nivel de rotación del personal de la empresa Productos Pesqueros del Sur S.A. Tacna, periodo noviembre 2015 – abril 2016, en el cual se concluye que no existe rotación del personal en el área fresco y en el área porciones la rotación de personal promedio es de 9.34% y en relación al nivel de productividad tiene directa relación con la producción, con un total de 4098,62 Kg/hora de perico en el área fresco y 1678,65Kg/hora de perico en el área porciones.

Además identificó el origen de rotación de personal en los periodo noviembre 2015 – abril 2016, los cuales son por salud (22%), mejor oportunidad (21%), mejor sueldo (18%), y por maltrato (9%).

En la tesis “La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales, análisis de una empresa peruana de consumo masivo” (AVILA EYZAGUIRRE, GUERRA DEL CARPIO, & MENDOZA CASTRO, 2017) esta investigación tiene como propósito analizar las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo, trabajo que concluye que la rotación laboral no deseada no solo se da por causa de la insatisfacción laboral como muchos autores han indicado a lo largo del tiempo, sino por shocks. El modelo más acertado para realizar el análisis de estas causas es el escrito por Holtom et al. (2005). Este modelo contempla cuatro diferentes paths, en el cual solo el cuarto está relacionado con la insatisfacción laboral. La tesis de estos autores indica que la insatisfacción laboral efectivamente ocasiona la rotación laboral, pero en un porcentaje muy pequeño. Esto quedó corroborado en la presente tesis, pues tras el trabajo de campo realizado, solo un porcentaje pequeño de los entrevistados salió voluntariamente de la empresa por motivos relacionados a la insatisfacción laboral, en su mayoría fueron por shocks.

En la Tesis “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo” (Pérez Aguinaga, 2013) presentada a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo dice:

La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores tales como el descuento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%). Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo (21%), en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es renunciar a la empresa para buscar un mejor trabajo (36%) como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar. El tesista elaboró una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

En la tesis “Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A” (CRIOLLO FERNANDEZ, 2014) busca determinar si el clima laboral influye directamente en la de rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A, el resultado de la investigación es que efectivamente existe una incidencia importante del Clima Laboral en la Rotación de personal de la empresa, el Clima Laboral de la empresa es considerado inadecuado, especialmente en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal.

La investigación da a conocer que en general el personal operativo motorizado no lleva una buena relación con el supervisor o jefe, hay que recalcar que el clima laboral en cuanto a motivación y comunicación se encuentran en un nivel adecuado.

La medición de Clima Laboral denotó una gran predisposición y colaboración por parte del personal, por sentirse tomados en cuenta en el desarrollo de la empresa. Los índices de rotación en la Empresa se encuentran en un nivel negativo considerándolo inadecuado con un -1,20 de desvinculaciones del personal. El departamento de Recursos humanos facilito la investigación gracias a su colaboración proporcionándonos información del clima laboral y rotación de personal.

En la tesis “Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex servicios S.A.” (Aguilar Ramos, 2015), presentada a la Universidad Nacional Autónoma de México, en su investigación concluye: Que un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen, También señala que es importante que el trabajador conozca los objetivos, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de ésta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización.

En esta tesis sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la incidencia de rotación de personal en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el nivel de insatisfacción laboral en relación al índice de rotación de personal de cada oficina de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.
- Determinar el margen de diferencia entre la satisfacción laboral y Benchmark de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.
- Proponer lineamientos y estrategias para reducir cuantitativamente el índice de rotación de personal.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 MARCO TEORICO

##### 2.1.1 SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero está formado por todas las entidades y empresas que manejan y utilizan el dinero emitido por el Banco Central de Reserva del Perú, los títulos, valores y documentos de crédito en general que lo sustituyen, como son los cheques, giros, pagares, órdenes de pago, cartas fianza, cartas de crédito, warrants, pólizas de seguros, acciones, bonos cedulas, etc.

La cabeza del sistema financiero es el Banco Central de Reserva y por lo tanto es también la máxima autoridad en materia monetaria y manejo de los medios de pago en general.

El Sistema Financiero Peruano, se rige por lo dispuesto en la ley N°26702 Ley del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros emanada por la S.B.S., El Banco Central de Reserva del Perú y el Ministerio de Economía y Finanzas Conjunto de instituciones que actúan como intermediarios, captando recursos de los agentes económicos y encargados hacia la financiación se sitúan dentro de un marco institucional que viene dado por la el Ministerio de Economía y Finanzas.

Son tres los agentes que participan en el funcionamiento del Sistema Financiero:

**1.- BANCO DE LA NACION:** Es el agente financiero del estado, encargado de las operaciones bancarias del sector público.

**2.- BANCO CENTRAL:** Banco del Estado, banco de los bancos, banco emisor del dinero legal, encargado de articular la política monetaria de custodiar las reservas monetarias internacionales y que prestan un servicio de accesoria al Gobierno y al Sistema Financiero para lo cual dispone de competencias en de tutela y sanción.

**3.- BANCA COMERCIAL:** Una buena parte de los cuales son los Bancos comerciales, facilitan de acuerdo entre los dos agentes, los ahorradores y los prestatarios.

Instituciones financieras cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.

#### **2.1.1.1 Tipos de Banco**

La banca ha evolucionado a través de la historia en diversos aspectos; uno de ellos se relaciona con las actividades que puede llevar a cabo. En este sentido, en nuestro país ha pasado de la especialización a desarrollar una más amplia gama de funciones. Es decir, ha pasado de la banca especializada a la múltiple. (Aliaga Cazorla & Ambrosini Valdez, 2011)

##### **A. Sistema Financiero Bancario**

El sistema bancario está constituido por el conjunto de bancos que operan en economía como intermediarios financieros indirectos. Además forma parte del sistema el ordenamiento jurídico que rige su funcionamiento y las instituciones públicas encargadas de su supervisión. En nuestro país el Sistema Bancario está conformado por la Banca comercial (Bancos Privados), Banco de la Nación y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). El Sistema Bancario se encuentra normado por la Ley General del Sistema Financiero y el Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

a) Bancos de emisión:

Su principal función consiste en emitir billetes y monedas fraccionarias; además, manejar las reservas internacionales, el crédito al sector público, la política de encaje, etcétera. En nuestro país la emisión es tarea exclusiva del Estado y la lleva a cabo el Banco Central de Reserva del Perú.

b) Bancos de inversión

Los bancos de inversión se desarrollaron originalmente en los Estados Unidos, dedicados a prestar servicios para la emisión de títulos corporativos: todo tipo de bonos, acciones, papeles comerciales, híbridos, sintéticos o derivados financieros. Su labor incluye identificar a los potenciales emisores, asesorarlos, definir el tipo de título a inscribirse, preparar el prospecto de emisión, efectuar el registro y, finalmente, colocar los títulos entre los inversionistas. La operación de colocar o distribuir los instrumentos financieros se denomina *underwriting* y supone la asunción, en diversos grados<sup>1</sup>, del riesgo de venderlos.

c) Bancos de negocios

Esta clase de banca se desarrolló originalmente en el viejo continente, primero en Italia, luego en el norte de Europa, para finalmente llegar a Londres, ciudad que sigue siendo el centro financiero para estas instituciones.

Los bancos de negocios son básicamente “bancos mayoristas” que captan depósitos a plazo y cuentas corrientes en montos de alta denominación, para luego efectuar grandes préstamos a corporaciones, así como transacciones en el mercado interbancario; por esto no requieren de extensas redes de sucursales como los bancos comerciales.

También efectúan operaciones bursátiles y administran fondos mutuos. Asimismo, estos bancos brindan asesoría a sus clientes corporativos: financiera, en fusiones y adquisiciones y emisiones de títulos donde normalmente actúan de underwriters. Además brindan el servicio de aceptaciones bancarias y cambio de moneda extranjera.

#### d) Bancos comerciales

Su objetivo es financiar a las empresas con préstamos de corto plazo, principalmente para capital de trabajo.

Por ello, la captación que realizan es también de corto plazo, mediante cuentas corrientes y depósitos de ahorro.

Los bancos comerciales son los principales proveedores de servicios en los procesos de pagos; es por ello que son los que tienen el mayor monto y volumen de depósito, los cuales suelen ser captados a bajas tasas de interés.

## B. Sistema Financiero No Bancario

### e) Bancos hipotecarios

Su finalidad es otorgar créditos hipotecarios; es decir, préstamos con garantía de bienes inmuebles. Captan sus retiros a través de la colocación de títulos-valores (obligaciones o cédulas hipotecarias) en el mercado de capitales.

Normalmente, estas colocaciones cuentan con el respaldo de los mismos inmuebles que garantizan los préstamos otorgados.

### f) Bancos de fomento:

Su objetivo es financiar actividades específicas de la economía con fondos propios o de terceros. Los préstamos son normalmente de mediano y largo plazo, y buscan canalizar el ahorro hacia las diversas actividades productivas.

### g) Cajas de ahorro

Su objeto es captar ahorros de las personas de menores recursos. En algunos casos se les permite hacerlo con modalidades propias de los bancos comerciales. Su accionar está más reglamentado porque, desde una óptica tutelar, es función del Estado proteger, en mayor medida, al pequeño ahorrista, quien normalmente no se encuentra bien informado para tomar decisiones en cuanto a la colocación de sus fondos.

### 2.1.1.2 Instituciones Regulatoras y Supervisoras (Fernandez, 2015)

#### a) Banco Central de Reserva del Perú

Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero. Sus funciones principales son:

- a. Propiciar que las tasas de interés de las operaciones del sistema financiero, sean determinadas por la libre competencia, regulando el mercado.
- b. La regulación de la oferta monetaria.
- c. La administración de las reservas internacionales (RIN).
- d. La emisión de billetes y monedas.

#### b) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.

La Superintendencia de Banca y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar al Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza.

La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.

Así también es organismo de Control del Sistema Nacional de AFP

c) Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas. Tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional administrativa y económica.

### 2.1.1.3 Empresas del Sistema Financiero

La ley las define:

- a) **Empresa Bancaria:** es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
- b) **Empresa Financiera:** es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

- c) **Empresa de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPYME):** es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro empresa.
- d) **Empresas de arrendamiento financiero:** se especializan en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, los que serán cedidos en uso a una persona natural o jurídica, a cambio del pago de una renta periódica y con la opción de comprar dichos bienes por un valor predeterminado.
- e) **Empresa de factoring:** su especialidad consiste en la adquisición de facturas conformadas, títulos valores y, en general, cualquier valor mobiliario representativo de deuda.
- f) **Empresa afianzadora y de garantías:** se especializa en otorgar afianzamientos para garantizar a personas naturales o jurídicas, ante otras empresas del sistema financiero o ante empresas del extranjero, en operaciones vinculadas con el comercio exterior.
- g) **Empresa de servicios fiduciarios:** se especializa en actuar como fiduciario en la administración de patrimonios autónomos fiduciarios, o en el cumplimiento de encargos fiduciarios de cualquier naturaleza.
- h) **Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Captan recursos del público, entendiéndose por tal a las personas ajenas a sus accionistas, solo si adoptan la forma de sociedades cooperativas con acciones.

No se rigen por la Ley General de Cooperativas, sino por la Ley General 26702 y la Ley General de Sociedades. Están bajo la supervisión de la SBS.

- i) **Caja municipal de Ahorro y Crédito:** es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas.
- j) **Caja Municipal de Crédito Popular:** es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general, encontrándose también facultada para efectuar operaciones activas y pasivas con los respectivos Concejos Provinciales y Distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.
- k) **Caja Rural de Ahorro y Crédito:** es aquella que capta recursos del público, y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.

#### 2.1.1.4 Situación General de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos, en adelante las CRAC, son instituciones pertenecientes al grupo de empresas de operaciones múltiples no bancarias, reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), autorizadas a otorgar créditos y captar depósitos del público.

Las CRAC nacieron por D.L 25612 en 1992, e iniciaron operaciones en 1993 con limitadas exigencias de capital mínimo y accionistas privados y fueron concebidas inicialmente como una respuesta frente a la liquidación de la Banca de Fomento Pública.

Además, se orientaron a proveer servicios financieros a los segmentos de la población no atendidos por la Banca comercial, priorizando al sector rural. Las CRAC forman parte del sistema financiero, el cual se define como el conjunto de instituciones encargadas de canalizar recursos monetarios de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios.

Asimismo, al estar las CRAC inmersas dentro del sistema no bancario -Ley General 26702 (2009)- se verán impactadas en su desempeño por el comportamiento del entorno macroeconómico a través de la aplicación de la política monetaria y política fiscal que ejecuta el Gobierno así como los choques internos y externos.

### **2.1.2 ROTACION DE PERSONAL**

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. Para (Martín Sierra, 2011) El término rotación de personal encierra mucha más complejidad de la que, a priori, podría parecer. Por un lado, se pueden utilizar diversos sinónimos que se refieren a ella: salida, abandono, separación, ruptura del vínculo contractual o *turnover*.

Por otro, existe una prolífica literatura al respecto, aunque ha evolucionado a lo largo del tiempo, hasta llegar a nuestros días, con definiciones mucho más complejas y completas.

Si hubiera que indicar un trabajo pionero sobre la retención y rotación voluntaria, sin duda, sería el trabajo de March y Simon (1958).

Estos autores, a través de su teoría del equilibrio organizativo, plantean un modelo en el que analizan las contraprestaciones de la relación laboral, la satisfacción laboral y, aunque no ofrecen una definición explícita sobre rotación, aluden al término baja voluntaria, conceptuándolo como “el final de la participación del empleado en la organización, pasando a estar fuera de la nómina de la organización”.

En la década de los noventa, algunos autores consideraron que las anteriores definiciones no describían la realidad de la rotación, puesto que la estudiaban de forma aislada sin considerar otros comportamientos que estaban estrechamente relacionados con ella. Con el ánimo de superar esta limitación, surgieron nuevas conceptualizaciones, definiendo la variable “constructo de abandono” que aglutina en este concepto a la rotación voluntaria, el absentismo, los retrasos y otros comportamientos (cómo estar ausente en el trabajo, falta de concentración, sindicalización, caída del rendimiento, etc.) (Hulin, 1991).

También surgieron otras propuestas que conciben a la rotación voluntaria y la retención como las dos caras de la misma moneda y, por tanto, proponen estudiarlas de forma simultánea y conjunta.

Es a partir de estas contribuciones cuando surgen los estudios que analizan, expresamente, la retención de empleados en la organización, principalmente a través del análisis de una nueva variable fundamental para la retención: el compromiso organizativo. Debido a su importante influencia sobre la retención, merece un breve apunte.

El compromiso de los empleados con la organización (junto con la satisfacción laboral) ha sido tradicionalmente la variable más relacionada con la retención de empleados. Inicialmente se definió como “un fuerte sentimiento de aceptación de los valores y objetivos de la organización como propios, una clara propensión a realizar considerables esfuerzos por el bien de la organización y un fuerte deseo de permanencia en la misma” (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

Sin embargo en concepciones más actuales para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

- A. **Desvinculación por iniciativa del empleado:** Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.

Depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

**B. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos):**

Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.

Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que afecten la productividad - minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la busque de puestos semejantes en el mercado a través del outplacement (reubicación profesional).

Distinguiendo además de funcional-disfuncional, entre evitable y no evitable por parte de la organización, en función de la capacidad que pueda tener la organización para evitar o no la marcha de los empleados. De todas las situaciones posibles, el caso que realmente debe preocupar a las empresas es el de la rotación disfuncional controlable o evitable, puesto que en esta categoría es donde las empresas tienen margen de maniobra para utilizar prácticas y medidas que puedan favorecer la retención de estos empleados. (Hom & Griffeth, 1995), clasifican la rotación considerando la voluntariedad, la funcionalidad y la evitabilidad, definiendo cuatro situaciones posibles: a) rotación involuntaria; b) rotación voluntaria funcional; c) rotación voluntaria disfuncional no evitable; y d) rotación voluntaria disfuncional evitable.

TABLA 1: TIPOS DE ROTACION DE PERSONAL

		CONTROL POR PARTE DEL EMPLEADO			
		Voluntaria		Involuntaria	
		Funcional <i>Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan recursos humanos valiosos</i>	Funcional <i>Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan recursos humanos valiosos</i>
CONTROL POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	Evitable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aspectos retributivos, horario vacaciones, falta de promoción, formación, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aspectos retributivos, horario, vacaciones, falta de promoción, formación, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dimisiones forzosas</li> <li>• despidos</li> <li>• jubilaciones forzosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dimisiones forzosas</li> <li>• despidos</li> <li>• jubilaciones forzosas</li> </ul>
	No evitable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio por cuestiones personales</li> <li>• Baja por maternidad sin retorno</li> <li>• Dejar el trabajo para atender tareas domésticas u otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de ciudad por cuestiones personales</li> <li>• Baja por maternidad sin retorno</li> <li>• Decisión de dejar el trabajo para atender tareas domésticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa)</li> <li>• Fallecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa)</li> <li>• Fallecimiento</li> </ul>

ELABORADO POR: Elaborado a partir de Maerz y Campion (1998), Hom y Griffeth (1995)

FUENTE: International review of industrial and organizational psychology

De forma análoga a la rotación, la retención puede clasificarse como funcional o disfuncional. Cuando los empleados de bajo desempeño abandonan la organización y se logra mantener a los empleados de alto desempeño, estaremos ante una retención funcional, que, de hecho, mejora los resultados organizativos (Johnson, Griffeeth, & Griffin, 2000).

Por el contrario, cuando los buenos trabajadores abandonan la empresa y los trabajadores de bajo desempeño permanecen, estaremos ante una retención disfuncional, puesto que puede perjudicar tanto a la innovación como a los resultados de la organización.

Desde un punto de vista estratégico, las empresas deben diseñar planes de gestión de sus personas que favorezcan la retención funcional o, en otras palabras, traten de reducir la rotación voluntaria, disfuncional y evitable. Esta categoría es la que debe preocupar a las empresas, ya que es en la que pueden intervenir directamente a través de sus prácticas de recursos humanos, tratando de mantener a sus trabajadores más valiosos y estratégicos. En definitiva, se trata de cambiar su idea de marcharse por la de quedarse, una tarea realmente compleja en la práctica empresarial.

Una vez identificada la evolución del concepto y la taxonomía de la retención de empleados, nos interesa centrar la atención en los estudios que la han investigado.

Así, en primer lugar, revisaremos la principal literatura que aborda el estudio sobre retención.

Como ya hemos anticipado, esta literatura se agrupa en dos tipos de trabajos, por un lado, los trabajos basados en modelos que tratan de explicar las causas, los procesos y las consecuencias de la retención (o de la rotación voluntaria, en los estadios iniciales de esta literatura). Y, por otro lado, trabajos que sin apoyarse, expresamente en modelos, estudian prácticas que puedan influir sobre la retención.

### **C. Ventajas de la Rotación De Personal**

La Rotación de Personal según (Dessler, 2009) comprende una gran variedad de Ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda Rotación de Personal requiere el tener que asumir ajustes.

- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

#### **D. Desventajas de la Rotación De Personal**

- Veamos las Desventajas o dificultades que puede generar la rotación de personal según (Dessler, 2009)
- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.

- Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidas.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupos, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.

- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

#### **E. Causas de Rotación de Personal:**

La rotación de personal es el efecto de fenómenos internos y externos de la organización sobre la actitud del trabajador en su desempeño laboral y decisión de permanecer laborando o retirarse. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo, etc. (Castillo Aponte, 2006)

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar la política salarial, política de beneficios, oportunidades de crecimiento, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de entrenamiento. Estas son algunas prácticas que utilizan algunas empresas para reducir la rotación de personal

- Mayor formación y recursos.
- Implicación de los agentes en distintos procesos dentro de la compañía.

- Ofrecer un plan de carrera.
- Dar la posibilidad de aportar información a sus mandos sobre su trabajo y clientes.
- Cambiar de campañas y de turno para evitar el desgaste que conlleva realizar una misma actividad.

### 2.1.3 SATISFACCION LABORAL

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas.

La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización. (Ivancevich, Konopaske, & Mattenson, 2006)

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo.

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas.

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2006)

#### **A. Factores Que Influyen En La Satisfacción Laboral**

Para (Luthans, 2008) existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- **El trabajo mismo.-** El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. A un nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante.

Además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad.

- **El pago.-** Se reconoce que los sueldo son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de como la administración ve su contribución a la organización.
  
- **Oportunidades de promoción.-** Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no están satisfactoria como una con un aumento de un 20%.

Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones.

Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no está disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas.

Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción.

- **Supervisión.-** La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral.

Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado.

Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

- **Grupo de trabajo.-** La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales.

El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales.

La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable.

Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral.

Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos auto dirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos.

- **Condiciones de trabajo.-** Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas.

En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá.

## **B. Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral en las organizaciones**

(Arbaiza Fermini, 2010) Cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel organizacional.

- **El ausentismo:** algunas investigaciones plantean que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el ausentismo, pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otras actividades.
  
- **El abandono:** El abandono es uno de los factores que más relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo.  
  
En ambos casos, el tener que reemplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.
  
- **Las protestas:** los empleados insatisfechos pueden presentar contantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales representarían pérdidas para la organización.
  
- **Comportamientos inadecuados:** La insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotaje e impuntualidad.

En otros casos, el empleado puede simplemente perder tiempo, como navegar por internet y hacer llamadas telefónicas innecesarias.

- **Productividad:** Mucho se comenta acerca de la relación entre la satisfacción y productividad la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van influir en la productividad. Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho.

### **C. Efectos que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo.**

(Robbins & Judge, 13 ed., 2009) Afirman cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida – voz – lealtad – negligencia – es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen a continuación:

- Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

- Voz: tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismos y rotación.

Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio.

#### 2.1.4 BENCHMARKING

El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Según Casadesús (2005), "Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

En economía, toma su acepción para la Regulación: benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos que consiste en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes.

En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el peor) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

El benchmarking es “un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación.

Otra definición importante puede ser: el "proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva." Entonces, podemos resumir que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. Por tanto, el benchmarking es el proceso por el cual se obtiene información útil que ayuda a una organización a mejorar sus procesos.

Su objetivo es conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, ayudando a la empresa a moverse desde donde está hacia dónde quiere llegar.

#### **2.1.4.1 Tipos de Benchmarking**

Según Casadesús:

- Benchmarking interno: es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas, plantas o unidades del propio grupo.

- La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. En este proceso se corre el riesgo de que la empresa a la que se está sometiendo a comparación acuse de espionaje, por lo que hay que tener sumo cuidado al ejercer esta estrategia.

Se lleva a cabo dentro de la organización y se caracteriza por ser las operaciones de comparación que se pueden efectuar dentro de una organización. Por tanto, se identifican los estándares de desarrollo interno de una organización.

Estableciendo patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se estimula así las comunicaciones internas y la solución conjunta del problema.

- Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las empresas externas, en la que podemos diferenciar dos casos:
- Benchmarking competitivo directo: La gran mayoría de las empresas tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir.

En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común pueden ser utilizados como fuente de información.

- Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto, o porque intervengan en otro sector de actividad diferente, también denominado como benchmarking funcional.

### 2.1.5 RENTABILIDAD

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Mide la utilidad obtenida en un año con respecto a las ventas netas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como margen sobre ventas o índice de productividad.

La definición operativa del indicador es:

$$\text{Margen sobre Ventas} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva (su índice de productividad total es bajo), la acción inmediata será investigar por qué su empresa no es productiva; para este efecto, se puede considerar los índices de productividad parciales, con ellos podrá investigar, por ejemplo, si está consumiendo mucha materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio. Sin embargo, el administrador podría tener dificultades para detectar las causas de ineficiencia si la fabricación de su producto requiere de varias actividades; pudiera ser que una actividad fuera altamente productiva, mientras que otra actividad es ineficiente.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, además que esta influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como también el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## **EL TALENTO**

Es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa. (Castillo Aponte, 2006)

## **GESTIÓN DEL TALENTO**

Es un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa.

La gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también (Castillo Aponte, 2006). También implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

## **PROGRAMA DE RETENCIÓN DEL TALENTO**

Es un conjunto de instrucciones para que las organizaciones puedan administrar mejor las reservas de su capital humano, identificar los factores claves de la retención y actuar sobre ellos de manera profesional, que sirva para dar el verdadero soporte que requiera una organización a largo plazo.

## **PROCESO DE SELECCIÓN:**

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo eficiencia del hombre en el cargo. El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

## **RENTABILIDAD**

Es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio.

Se trata de un objetivo valido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo.

Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido.

## ROTACIÓN DE PERSONAL

Es la proporción de personas que salen de una organización –descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales).

## **2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

### **2.3.1 HIPOTESIS GENERAL**

La rotación de personal incide negativamente en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.

### **2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- El nivel de insatisfacción laboral influye de manera negativa en el índice de rotación de personal de cada oficina en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.
- El margen diferencial entre el Benchmark y la satisfacción laboral en la empresa es demasiado elevado.

### **2.3.3 VARIABLES**

#### **VARIABLE GENERAL**

- V.I. ROTACION DE PERSONAL
- V.D. RENTABILIDAD

#### **VARIABLE ESPECÍFICA I**

- V.I. INSATISFACCION LABORAL
- V.D. ROTACION DE PERSONAL

**VARIABLE ESPECÍFICA II**

- V.I. SATISFACCION LABORAL
- V.D. BENCHMARK

**2.3.4 INDICADORES****GENERAL**

- Índice de rotación de personal
- Permanencia de personal contratado
- Permanencia de personal en periodo de prueba
- Procesos de selección Internos
- Margen de Rentabilidad sobre las Ventas
- Margen Operacional sobre las Ventas

**ESPECÍFICA I**

- Encuesta de satisfacción laboral
- Índice de Rotación de Personal por oficinas

**ESPECÍFICA II**

- Encuesta de satisfacción laboral
- Comparador (Benchmark)

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MÉTODOS

Siendo el método un camino correcto para lograr conocimientos auténticos en el marco de la ciencia. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se emplearon los métodos siguientes:

##### 3.1.1 METODO ANALITICO

En este método se realizara una construcción del todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar, establecer las causas, la naturaleza y analizar los efectos; por lo cual los índices de rotación, de permanencia de personal, de rentabilidad y gastos administrativos serán analizados.

### **3.1.2 MÉTODO SINTETICO**

Con este método se busca querer encontrar estrategias, técnicas y procedimientos en la Caja Rural de Ahorro y crédito los Andes para examinar la problemática.

### **3.1.3 MÉTODO INDUCTIVO**

Este método nos permitirá particularmente "La observación directa de los hechos, en la experimentación de los procesos técnicos de adquisición y distribución donde se ha analizado las fases de cada proceso, para disociar los actos simples o elementos para examinarlos individualmente empleando tres estados diferentes: la observación, la hipótesis y la experimentación".

### **3.1.4 MÉTODO DESCRIPTIVO**

Método en la que se quiere obtener los diagnósticos señalando como son y cómo se manifiestan la rotación de personal en Caja los Andes y como afecta este indicador a la rentabilidad de la entidad, buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes.

## **3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó el tipo de investigación descriptiva, el cual trabajó sobre realidades de hecho fundamentadas del clima organizacional, y la afectación en la rotación de personal que influye en la rentabilidad de los Estados Financieros.

En cuanto al nivel de Investigación se aplicó la Investigación correlacionar, en la cual se buscó determinar el grado de relación que pueden tener dos o más variables.

### **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.3.1 UNIVERSO O POBLACIÓN**

Comprendida por la totalidad de empleados de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. como elemento de análisis del estudio. La población está constituida por las Unidades de en los diferentes departamentos del Perú, que según el CAP Administrativo la entidad está compuesta por 305 nuevos empleados en 2015, 246 nuevos empleados en el periodo 2016.

#### **3.3.2 MUESTRA**

La muestra de estudio para este trabajo de investigación fue conformada íntegramente por el personal total de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Para el periodo 2015 forman parte 487 empleados y para el año 2016 con 478 dando así, representatividad al universo de estudio.

### **3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS**

#### **3.4.1 FUENTES**

Son todas las áreas, gerencias, departamentos, agencias, sucursales que comprende la Caja Rural de Ahorro los Andes S.A.

### 3.4.2 ANALISIS DOCUMENTAL

Esta técnica consistirá en la recolección, ordenamiento y clasificación de datos e información a partir de:

- Documentación Bibliográfica: Como libros, boletines, etc.
- Documentación Pública: Provenientes de instituciones públicas que recopilan y proporcionan información de acuerdo a la (LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, 2002), dentro de las cuales se encuentra comprendida la información concerniente de la Caja Rural de ahorro y Crédito los Andes.
- Documentación Oficial: Entre estas podemos mencionar a las leyes, normas, las directivas internas.
- Documentación Electrónica; Toda aquella fuente de información debidamente sustentada bajo los derechos de autor que se encuentran como recursos en línea y de consulta virtual en páginas Web, bibliotecas virtuales, etc.

### 3.4.3 ENCUESTAS

Las opiniones y puntos de vista del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., fueron tomadas como punto de partida para el estudio de la investigación.

Se encuestara al personal mediante cuestionarios durante este proceso.

#### **3.4.4 ENTREVISTA**

Se realizara entrevistas con el personal de la Caja en las distintas sedes del país. Para la ejecución de la entrevista se tomaran en cuenta cuatro fases importantes:

- El contacto inicial con los entrevistados.
- La formulación de las preguntas basadas en los cuestionarios elaborados y de acuerdo a las funciones estrechamente relacionadas a cada una de ellas.
- La anotación de las respuestas.
- La culminación de la entrevista.

#### **3.4.5 OBSERVACION PARTICIPANTE:**

Esta técnica permitirá realizar la verificación de la documentación sustentadora de los informes realizados, observando así las la realidad de la satisfacción del personal, como sus condiciones laborales.

### **3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.5.1 PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS**

Se aplicó técnicas estadísticas para obtener resultados valorativos en el análisis e interpretación de la información, las cuales son las siguientes:

- Determinación de la Escala Nominal de Porcentajes: Para la determinación del porcentaje, se consideró al número total de preguntas como un 100%, y al número de respuestas afirmativas (SI) y/o negativas (NO) como porcentaje "x", llegando así al resultado porcentual mediante la regla de tres simple.

Es decir:

Total número de preguntas    100%

N° de respuestas (SI) o (NO) "x"

**Media Aritmética:** Siendo el promedio más usado de una variable estadística, es el valor representativo del grupo de datos en la cual se sumaron todos los valores dividiéndolos por el número de valores sumados de la forma siguiente:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n} = \frac{X1 + X2 + \dots + Xn}{n}$$

Dónde:

x = Media aritmética o promedio.

$\sum_{i=1}^n Xi$  = Sumatoria de los valores.

n = N° de valores sumados.

### 3.5.2 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{D}{\frac{(F_1 + F_2)}{2}}$$

Donde:

D = Desvinculados.

$F_1$  = Personal al inicio del periodo

$F_2$  = Personal al inicio del periodo

### 3.5.3 MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Mide la utilidad obtenida en un año con respecto a las ventas netas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como margen sobre ventas o índice de productividad.

La definición operativa del indicador es:

$$\text{Margen sobre Ventas} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

### 3.5.4 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se tomó en cuenta dos tipos de observaciones:

- Observación Cotidiana: Se llevó a cabo de manera diaria en el horario de oficina establecido por la empresa esto con el fin de ver el desenvolvimiento normal de las actividades llevadas a cabo.

Este tipo de observación sirvió de base para llevar a cabo la observación científica.

- Observación Científica: Se hizo una percepción sistemática, la cual ayudó a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente. Este tipo de observación ayudó a plantear el problema de la investigación, las fórmulas, hipótesis para así poder llegar a su comprobación y análisis.

## 3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

### 3.6.1 PROCESAMIENTO

En nuestra investigación se siguió los siguientes procesos:

- Análisis de la información: Aplicando técnicas de procesamiento de datos automáticos del lenguaje natural, de representación gráfica, del contenido cognitivo, actual (fecha, lengua, tipo de publicación) y de los datos bibliográficos (o textuales).

- Seriación de los resultados: En la cual se perciben las diferencias que hay entre los resultados obtenidos.
- Clasificación, ordenamiento y tabulación de datos: Se expresó valores y conceptos por medio de tablas en la presentación de resultados, relacionados al cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería en donde se expresan los valores y cantidades de los datos obtenidos.

### **3.6.2 PRESENTACIÓN**

- Cuadros o Tablas: Mediante formatos para la presentación visual de un conjunto de datos clasificados y ordenados según el criterio lógico de los objetivos.
- Gráficos: Mediante formatos de presentación de datos, realizados con líneas, barras o porciones que simbolizan el comportamiento de las variables. Se tomó en cuenta el siguiente gráfico.

### **3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS.**

Este método permitirá recopilar la información, para luego ser clasificada y analizada, que refleja en cuadros analizados e interpretados, así alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis, el análisis descompuso del todo en partes, y se observó de nuevo el problema de estudio a través de las técnicas aplicadas, las cuales mediante la interpretación de cuadros y gráficos fueron más allá de lo que los datos nos han podido reflejar.

## CAPITULO IV

### CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en toda la zona Sur del territorio peruano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

Comprendido por los departamentos de Puno, Arequipa, Tacna, Moquegua, Cusco. La Macro Región Sur registró 6'978,169 arribos de turistas nacionales y extranjeros en el 2016, lo que significó un incremento de 1.9% con relación al 2015, según un informe del Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perucámaras. El número de visitantes nacionales, que representaron el 59.2% del total de arribos a esta macro región, aumentó 2.6%. En tanto la llegada de internacionales (que explicaron el 40.8%) se incrementó en 1%.

## 4.2 DATOS DE LA ENTIDAD

### 4.2.1 RAZON SOCIAL

Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A.

### 4.2.2 ACTIVIDAD

La Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Andes" S.A. es una institución micro-financiera, sujeta al control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, conforme a la Ley N° 26702 y sus modificatorias, y a la regulación monetaria del Banco Central de Reserva del Perú. Forma parte de la ASOMIF – Asociación de Instituciones de Micro-finanzas del Perú.

### 4.2.3 REPRESENTANTES DE LA ENTIDAD

- A. Gerente General:
  - a. Enrique Martin Orezzoli Moreno
- B. Gerente de Negocios
  - a. Daniel Mita Barrionuevo
- C. Gerente de Tecnologías de Información:
  - a. Henry Iván Condori Alejo.
- D. Gerente Administración:
  - a. Roberto Salazar Alva.
- E. Gerente de Talento Humano:
  - a. Carlos Pavel González Lescano.

F. Gerente de Riesgos:

a. Roberto Mauricio Liendo Huabloche.

G. Gerente de Proyectos:

a. Lyudmila Rosa Chuquimamani Zea.

H. Gerente de Auditoria:

a. Juana Patricia Velarde Silva.

#### **4.2.4 RUC**

20322445564

#### **4.2.5 DOMICILIO LEGAL**

Jr. Junín N° 129, Departamento, Provincia y Distrito Puno

### **4.3 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD**

Fue constituida mediante escritura pública, extendida el 10 de Septiembre de 1996. Desde entonces, se ha consolidado como una entidad confiable y rentable, que orienta sus esfuerzos a servir a los emprendedores de las zonas rurales andinas del Perú. La sede principal se encuentra en la ciudad de Puno, cuenta con treinta y tres oficinas en las regiones de Puno, Ayacucho, Arequipa y Cusco y Lima.

Caja los Andes se caracteriza por brindar servicios de intermediación micro financiera, ofreciendo créditos para la pequeña y microempresa a los pobladores de las zonas rurales y captar ahorros de personas naturales y jurídicas.

La Caja rural de Ahorro y Crédito los Andes, tiene plena conciencia en la necesidad de fortalecer y consolidar la capacidad institucional que le permita afrontar con éxito los desafíos de continuidad y mayor cobertura del servicio, con eficiencia y competitividad. Desde el 2010 se generó un quiebre importante a nivel de fortalecimiento patrimonial, al adquirir PAC – Peruvian Andes Corporation, la mayoría de las acciones de la Empresa y decidir capitalizar el 100% de las utilidades desde entonces.

A partir de este proceso, la Caja fue convirtiéndose en una entidad confiable y rentable, caracterizada por su sostenido crecimiento, integrándose como una alternativa de apoyo para el desarrollo empresarial y social de la región altiplánica del país. En Julio de 2016 con el ingreso de un nuevo accionista mayoritario (75.3%) Creation Investments Andes LLC, el cual aporta la experiencia de los socios para perfeccionar el modelo de negocio de Micro finanzas de la Caja, implantando mejores controles de gestión, además de fortalecer el patrimonio, que a su vez respalda los planes estratégicos a mediano y largo plazo de la institución.

Así mismo el 22 de diciembre del 2016, mediante Resolución 6619-2016 la SBS autorizó a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. la adquisición de acciones del 82% hasta el 100% del capital social de Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C., adquiriendo el 100% de las acciones por lo que actualmente nos encontramos en proceso de fusión, de esta forma logramos posicionarnos y abarcar mayor amplitud del mercado peruano, enrumbando la empresa a una nueva visión empresarial.

#### 4.4 DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA NACIONAL

La economía peruana registró en el año 2016 una recuperación económica, al pasar de un crecimiento de 3.3 por ciento en el año 2015 a 4.0 por ciento, este incremento obedece al mayor impulso proveniente de los sectores primarios, destacó el crecimiento del subsector minería metálica (23,5 por ciento).

Del mismo modo, los resultados del PBI por sectores económicos, muestran el siguiente desenlace en el año 2016: el sector Agropecuario, registró una disminución de 1.3 por ciento durante 2016, siendo menor en 2.1 por ciento respecto al año 2015 (3.4 por ciento); la producción del sector Pesca, registró una disminución de 12.8 por ciento; el sector Construcción, registró una disminución de 2.7 por ciento (en el 2015 fue -5.8 por ciento); el sector Comercio, registró un crecimiento de 2.0 por ciento, siendo menor en 1.9 por ciento respecto al año anterior (3.9 por ciento); el sector Servicios, registró un crecimiento de 4.0 por ciento, siendo menor en 0.2 por ciento respecto al año anterior (4.2 por ciento).

El crédito al sector privado creció 4.9 por ciento anual en el 2016, tasa menor registrada al cierre del 2015 (9.4 por ciento), la moderación del crédito obedecería al menor dinamismo de la demanda interna y de la inversión privada, que han afectado principalmente el crédito al segmento corporativo y a la gran empresa y, en menor proporción, en el crecimiento del crédito a personas.

El crédito a las personas registró un crecimiento de 8.1 por ciento en los últimos doce meses, mayor a la expansión de los préstamos a las empresas (3.1 por ciento).

Dentro del crédito a las personas destacó el destinado al consumo, con un crecimiento anual de 9.4 por ciento, y el hipotecario que creció 6.2 por ciento; asimismo, en el año 2016 el Banco Central flexibilizó el régimen de encaje en moneda nacional (5 por ciento) a fin de proveer liquidez en soles a la banca para facilitar la expansión del crédito, en un contexto en que los depósitos en soles han crecido a un menor ritmo que el crédito.

Esta evolución del crédito en dólares llevó a que el ratio de dolarización del crédito se haya reducido de 38,2 por ciento en diciembre de 2014 a 29,3 por ciento en octubre de 2016.

El año 2016 cerraría con una tasa de inflación total alrededor de 3,3 por ciento, disminuyendo respecto a su nivel del año pasado. La inflación sin alimentos y energía se ubicaría en 3,0 por ciento.

El grupo energía aumentaría 4,2 por ciento ante el alza de las tarifas eléctricas (7,1 por ciento en el año), principalmente. El precio de los alimentos, por su parte, registraría un incremento de 3,5 por ciento. Al cierre de noviembre, el tipo de cambio se ubicó en S/ 3,414 por dólar, nivel similar al observado a fines de 2015. Ello tras la apreciación que mostró el Sol en el primer semestre del año, la cual estuvo en línea con las expectativas de política monetaria acomodaticia en las economías desarrolladas y con el alza en los precios de los commodities.

Esta información fue recopilada del “Reporte de Inflación - Diciembre 2016, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017” del Banco Central de Reserva del Perú.

#### **4.5 DESEMPEÑO DEL SECTOR MICRO FINANCIERO**

Las entidades de micro finanzas reguladas están conformadas por 10 EDPYME´s, 06 CRAC´s, 12 CMAC´s, 11 Financieras y 01 Banco, dando un total de 40 empresas micro financieras que mantienen sus operaciones en el Perú.

Al cierre de diciembre 2016 las colocaciones brutas del sistema micro financiero ascendieron a un total de 38,104 millones, de los cuales 16,751 millones provienen de las CMAC´s, 10,045 millones de las Financieras, las CRACS originaron 1,064 millones y las EDPYMES 1,625 millones.

Las entidades micro financieras se caracterizan por dar créditos a las pequeña y microempresas es por ello que la mora proveniente de estos créditos debe estar controlada, al cierre del 2016 las EDPYME´s reportan la mora más alta del sector (6.59%), seguido de las CMAC´s (6.48%), Financieras (6.26%), CRAC´s (5.91%) y Mi Banco posee la mora más baja del sector (4.48%), es importante resaltar que Caja Los Andes reportó un índice de mora de 5.26%, menor al promedio de CRAC´s.

#### **4.6 VISIÓN**

Ser el Banco Rural Líder del Perú.

#### **4.7 MISIÓN**

Somos el socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias Rurales del Perú.

## CAPITULO V

### EXPOSICION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo comprende los resultados obtenidos producto de la investigación realizada para el respectivo análisis, descripción y evaluación de la Rotación de Personal y su incidencia en la Rentabilidad en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Lo presentado a continuación son datos obtenidos en base estudios, datos, encuestas y resultados obtenidos.

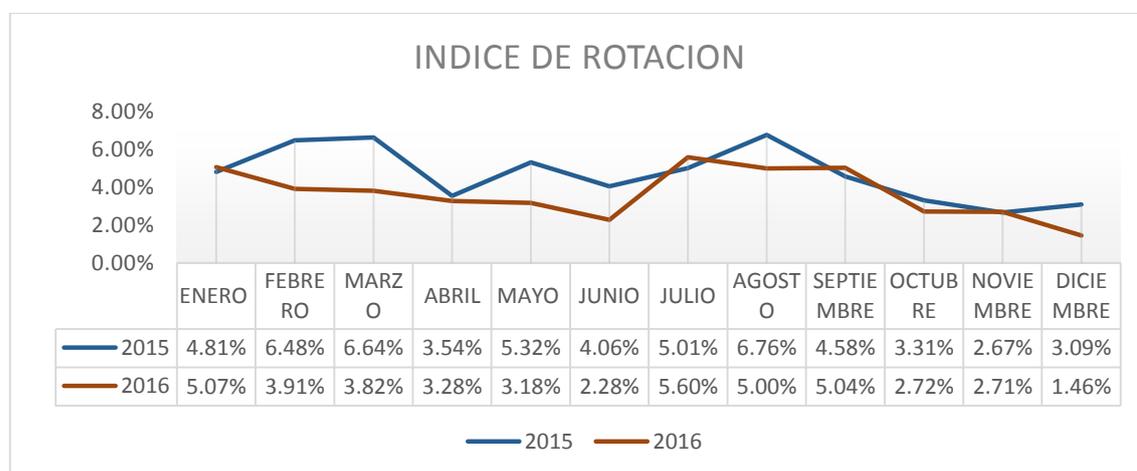
#### **5.1 Determinar la incidencia de rotación de personal en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.**

Para analizar la incidencia de la rotación de personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. y su rentabilidad fue necesario utilizar el índice de rotación de personal, Margen de utilidad de Operaciones y el Margen sobre las ventas o rentabilidad sobre las ventas.

El número de personal desvinculado entre los años 2015 y 2016 de la Caja Rural de Ahorro y crédito ha ido disminuyendo de año a año como puede verse el número de caída de desvinculaciones del año 2016 al 2015 lo que indica una mejor gestión del talento humano, y que también se ve reflejado en las utilidades, por un mejor desempeño de los colaboradores en planilla de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

Considerando que los colaboradores son el principal pilar del crecimiento. En el año 2016 CAJA LOS ANDES logró una rotación acumulada de 44.07% en comparación con el año 2015 el cual fue de 59.73%, estas mejoras se debieron a un mayor enfoque en nuestros colaboradores por medio de un mejor desarrollo de la línea de carrera, capacitaciones, re-categorizaciones y selección de nuestro personal.

**GRÁFICO 1: EVOLUCION DE LAS DESVINCULACIONES DE PERSONAL**



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes S.A.

Elaboración: Elaboración Propia

Las salidas del personal contratado en el último año disminuyeron de 48% en el 2015 a 23% en el 2016, demostrando una mejora en el índice.

**GRÁFICO 2: INGRESOS Y SALIDAS 2015 – 2016**



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes S.A.

Elaboración: Elaboración Propia

Podemos ver que la permanencia en el periodo de prueba en el 2016 mejoró disminuyendo de 35% a 20.8% en el año 2016. Lo cual significa mejores niveles de selección, perfiles adecuados, mejor inducción entre otros.

**GRÁFICO 3: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA**

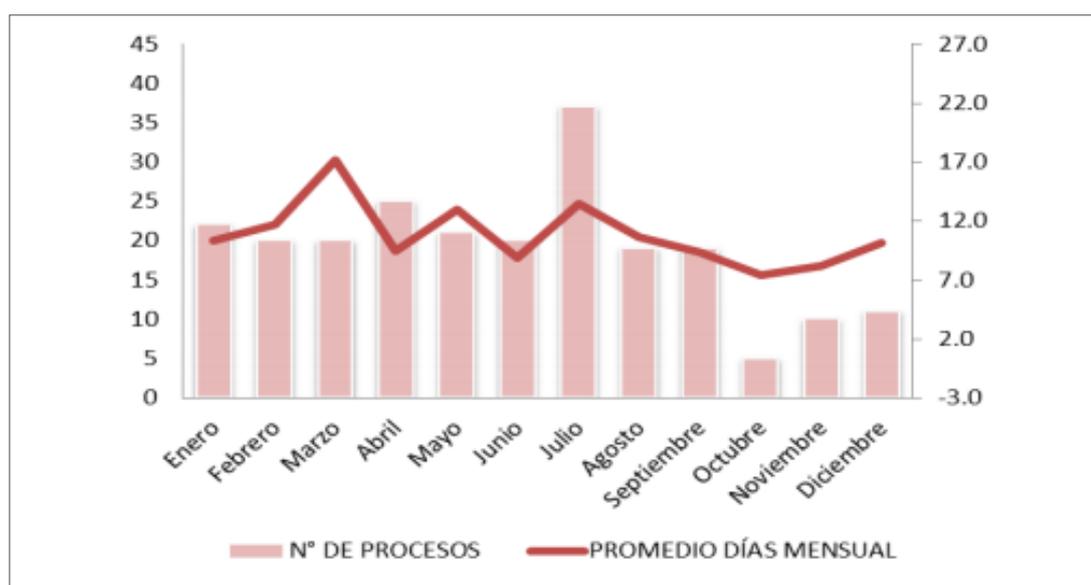


Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

Durante el 2016 en cada uno de los meses tuvimos en promedio 23 procesos de selección, los cuales fueron atendidos en 11 días promedio; siendo nuestro nivel de reposición de colaboradores mejor que la media del mercado que se encuentra en 17 días de reposición.

GRÁFICO 4: PROMEDIO DE DÍAS DE SELECCIÓN POR PROCESOS



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

El programa de Monitoreo de Adecuación del colaborador es una iniciativa que se lanzó en el 2016 y nos permitió mejorar los niveles de rotación y prácticas de recursos humanos como se ve en las gráficas a la pregunta de ¿Cómo te fue en tu primer mes de trabajo? se obtuvo que el 58% de colaboradores se sienten bien y 19% que se sienten muy bien.

De la misma manera un 65% considera que le gusta su nuevo puesto de trabajo en esta entidad financiera:

GRÁFICO 5: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

En cuanto a la incidencia de la rotación de personal de manera indirecta podremos ver el siguiente cuadro comparativo entre la rotación de personal anual y la rentabilidad anual obtenida de los dos periodos 2015 y 2016 expresado en miles de nuevos soles:

TABLA 2: RENTABILIDAD ANUAL

		2015	2016
RENTABILIDAD	S/.	1,118.00	S/., 1,238.00
ROTACION DE PERSONAL		56.27%	44.07%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

Como el resumen de datos de la rentabilidad y la rotación de personal no son detallados, para un mejor análisis y entendimiento de los mismos hacemos el cuadro comparativo entre periodos de ambas variables dividida por trimestres.

La rentabilidad trimestral por cada periodo se muestra variable positivamente al periodo anterior en los periodos III, VI. Mostrando un aumento en creciente desde el periodo II y superando al del año anterior.

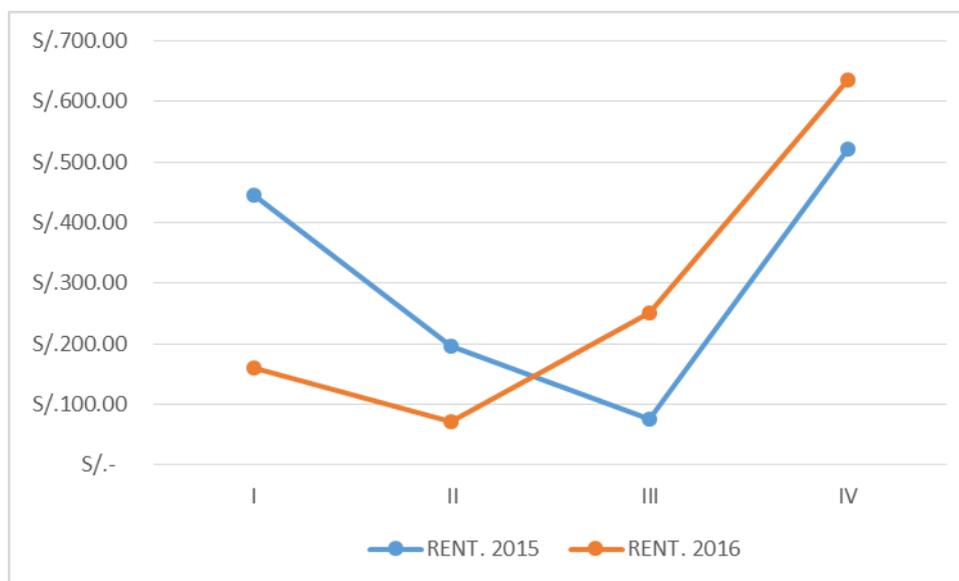
TABLA 3: RENTABILIDAD TRIMESTRAL

TRIMESTRE	RENTABILIDAD	
	2015	2016
I	S/. 445.00	S/. 160.00
II	S/. 195.00	S/. 71.00
III	S/. 75.00	S/. 251.00
IV	S/. 522.00	S/. 636.00

Fuente: Estados Financieros CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

GRÁFICO 6: RENTABILIDAD TRIMESTRAL



Fuente: Tabla 3

Elaboración: Elaboración Propia

Para mejorar el análisis de ambas variables generales realizamos un análisis de la rotación de personal por ambos periodos 2015 y 2016 y desagregado por trimestres, esto con el fin de analizar de manera más objetiva la relación entre la rentabilidad y la rotación de personal.

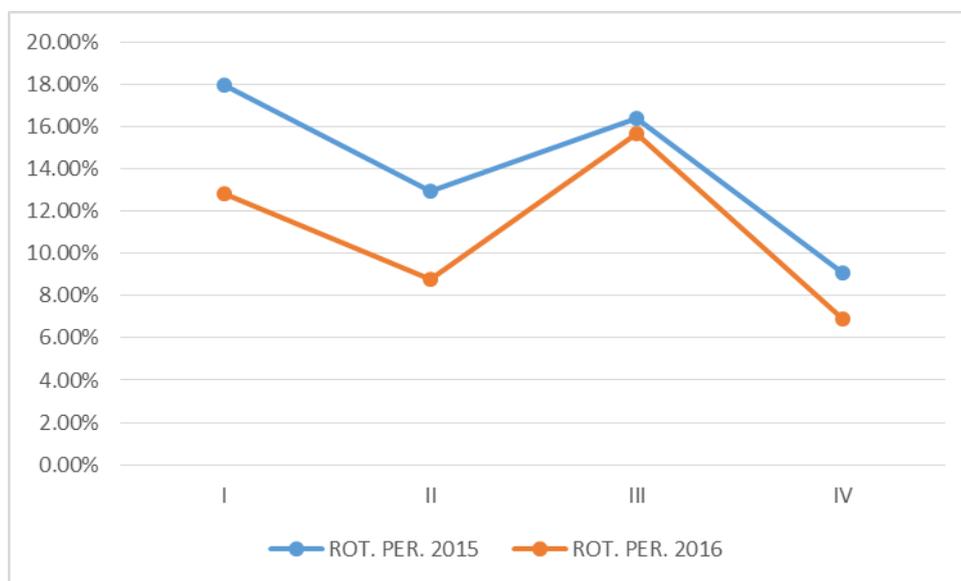
**TABLA 4: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**

TRIMESTRE	ROTACION DE PERSONAL	
	2015	2016
I	17.93%	12.81%
II	12.92%	8.74%
III	16.36%	15.63%
IV	9.07%	6.89%

Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 7: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 4

Elaboración: Elaboración Propia

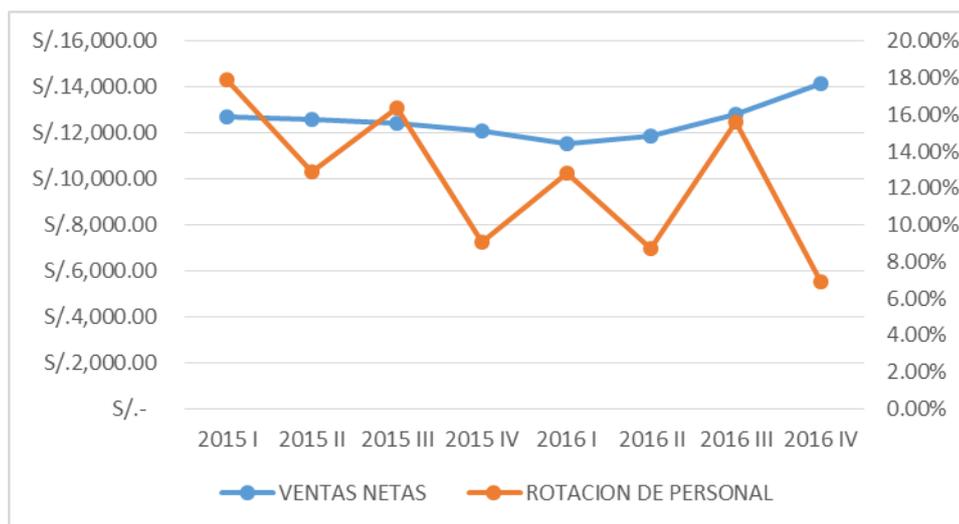
Tomando como criterio de comparación y gestión las ventas Netas obtenidas por cada trimestre como resultado de la buena gestión y administración del talento humano obtenemos el siguiente cuadro.

**TABLA 5: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**

		VENTAS NETAS	ROTACIÓN DE PERSONAL
2015 I	S/.	12,729.00	17.93%
2015 II	S/.	12,621.00	12.92%
2015 III	S/.	12,406.00	16.36%
2015 IV	S/.	12,071.00	9.07%
2016 I	S/.	11,517.00	12.81%
2016 II	S/.	11,878.00	8.74%
2016 III	S/.	12,801.00	15.63%
2016 IV	S/.	14,144.00	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes  
 Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 8: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 5  
 Elaboración: Elaboración Propia

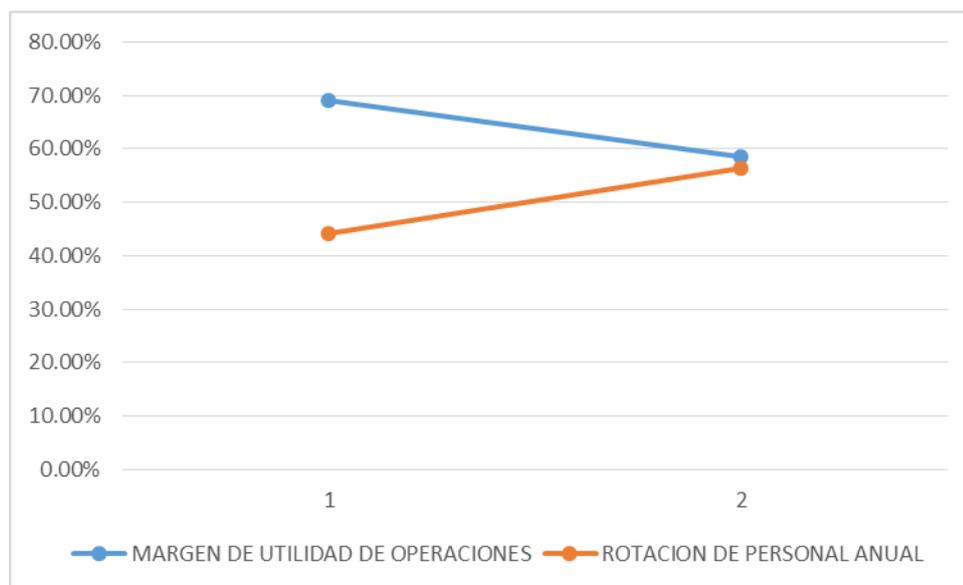
Tomaremos también como referencia dentro de los resultados de la presente investigación el ratio financiero: “Margen de Utilidad de Operaciones” que nos brinda una vista clara del porcentaje de representación frente a el total de venta que a la vez nos permite hacer una comparación más nítida de la situación de la utilidad obtenida antes de impuestos y distribución de utilidades a los colaboradores, lo cual indica gestión en cuanto al costo de ventas y el manejo del gasto.

**TABLA 6: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN**

	2016	2015
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	S/. 34,712.00	S/. 29,158.00
<b>VENTAS NETAS</b>	S/. 50,340.00	S/. 49,826.00
<b>MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES</b>	<b>68.96%</b>	<b>58.52%</b>
<b>ROTACION DE PERSONAL ANUAL</b>	<b>44.07%</b>	<b>56.27%</b>

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes  
 Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 9: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Tabla 6  
 Elaboración: Elaboración Propia

Haciendo el mismo cálculo pero de forma detallada tomando como fuente los resultados plasmados en la presentación de estados financieros trimestrales.

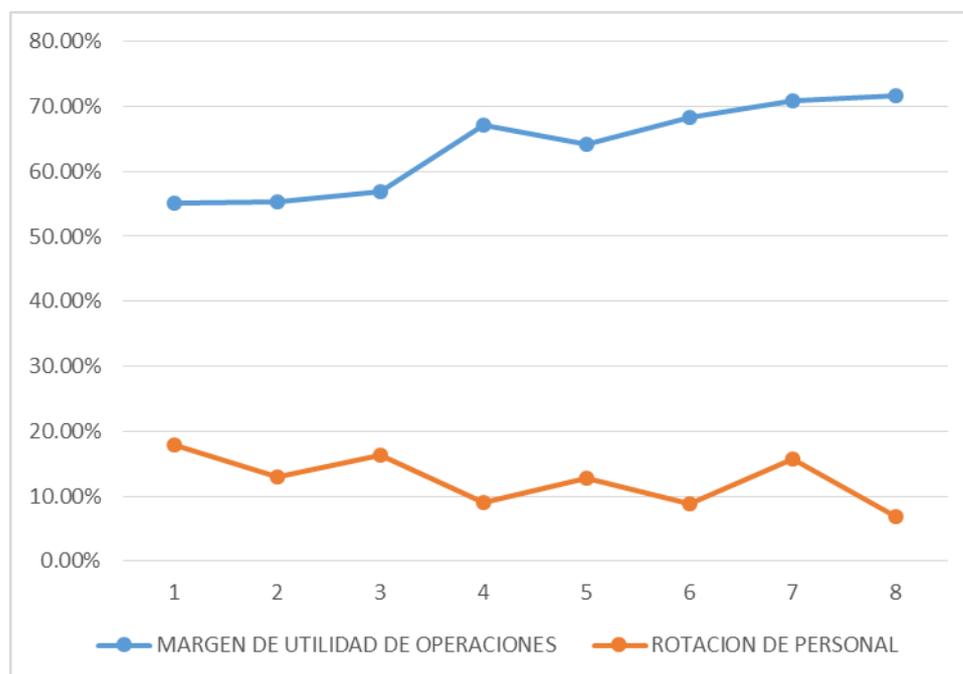
**TABLA 7: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN TRIMESTRAL**

	MARGEN OPERACIONAL	VENTAS NETAS	MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	ROTACION DE PERSONAL
<b>2015 I</b>	S/. 7,004.00	S/. 12,729.00	55.02%	17.93%
<b>2015 II</b>	S/. 6,986.00	S/. 12,621.00	55.35%	12.92%
<b>2015 III</b>	S/. 7,068.00	S/. 12,406.00	56.97%	16.36%
<b>2015 IV</b>	S/. 8,101.00	S/. 12,071.00	67.11%	9.07%
<b>2016 I</b>	S/. 7,389.00	S/. 11,517.00	64.16%	12.81%
<b>2016 II</b>	S/. 8,105.00	S/. 11,878.00	68.24%	8.74%
<b>2016 III</b>	S/. 9,070.00	S/. 12,801.00	70.85%	15.63%
<b>2016 IV</b>	S/. 10,147.00	S/. 14,144.00	71.74%	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 10: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 7

Elaboración: Elaboración Propia

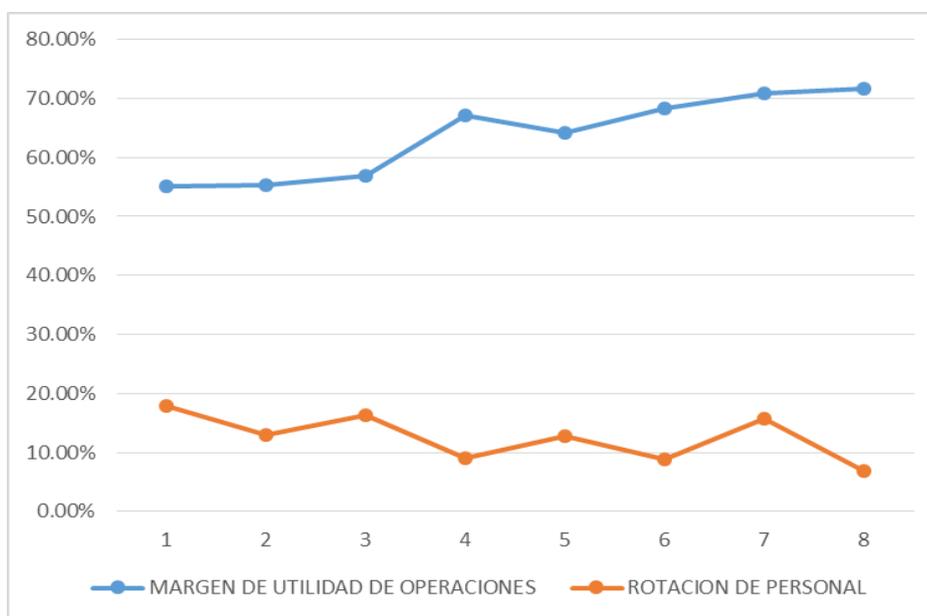
Finalmente tenemos la apreciación del ratio de rentabilidad sobre las ventas calculado en base a las ventas netas y la rentabilidad o utilidad neta, los cuales se presentan a continuación a través del cuadro y su respectivo gráfico.

**TABLA 8: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS**

	MARGEN OPERACIONAL	VENTAS NETAS	MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	ROTACION DE PERSONAL
<b>2015 I</b>	S/. 7,004.00	S/. 12,729.00	55.02%	17.93%
<b>2015 II</b>	S/. 6,986.00	S/. 12,621.00	55.35%	12.92%
<b>2015 III</b>	S/. 7,068.00	S/. 12,406.00	56.97%	16.36%
<b>2015 IV</b>	S/. 8,101.00	S/. 12,071.00	67.11%	9.07%
<b>2016 I</b>	S/. 7,389.00	S/. 11,517.00	64.16%	12.81%
<b>2016 II</b>	S/. 8,105.00	S/. 11,878.00	68.24%	8.74%
<b>2016 III</b>	S/. 9,070.00	S/. 12,801.00	70.85%	15.63%
<b>2016 IV</b>	S/. 10,147.00	S/. 14,144.00	71.74%	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes  
 Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 11: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 8  
 Elaboración: Elaboración Propia

**5.2 Analizar el nivel de insatisfacción laboral en relación al índice de rotación de personal de cada oficina de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.**

Los resultados obtenidos acerca de la satisfacción laboral se presentan enseguida de manera específica en los anexos de este documento, de acuerdo a las dimensiones: cooperación, credibilidad, imparcialidad, compromiso y respeto con la organización, agrupando los cuadros en uno solo que exprese el resumen final de porcentaje de satisfacción laboral obtenemos el siguiente resultado:

**TABLA 9: CONGLOMERADO DE DIMENSIONES POR OFICINA**

ZONA / OFICINA - CRLA	ZONA / OFICINA - CRLA	Optimistas	Indecisos	Pesimistas
04: Oficina Juliaca	Juliaca	66%	21%	13%
05: Oficina Puno	Puno	57%	31%	12%
06: Oficina Desaguadero	Desaguadero	45%	38%	18%
10: Oficina Pedro Vilcapaza	Pedro Vilcapaza	50%	35%	15%
11: Oficina Ilave	Ilave	54%	34%	11%
17: Oficina Acora	Acora	56%	25%	19%
19: Oficina Yunguyo	Yunguyo	61%	29%	10%
20: Oficina Coata	Coata	77%	15%	9%
03: Oficina Ayaviri	Ayaviri	42%	40%	18%
07: Oficina Macusani	Macusani	57%	40%	3%
12: Oficina Azangaro	Azangaro	64%	28%	7%
18: Oficina Huancane	Huancane	58%	29%	13%
21: Oficina Taraco	Taraco	75%	20%	5%
29: Oficina Asillo	Asillo	68%	22%	9%
02: Oficina Ayacucho	Ayacucho	67%	10%	23%
08: Oficina Huanta	Huanta	80%	8%	13%
09: Oficina Pampa Cangallo	Pampa Cangallo	79%	7%	15%
23: Oficina Andahuaylas	Andahuaylas	93%	2%	5%
28: Oficina Tambo	Tambo	71%	22%	6%
13: Oficina Sicuani	Sicuani	72%	23%	5%
15: Oficina Espinar	Espinar	66%	27%	6%
22: Oficina San Sebastian	San Sebastian	83%	15%	2%
25: Oficina Anta	Anta	83%	11%	6%
26: Oficina Santo Tomás	Santo Tomás	69%	23%	8%
27: Oficina Urcos	Urcos	78%	19%	3%
14: Oficina Chivay	Chivay	62%	30%	8%
16: Oficina Aplao	Aplao	68%	19%	12%
24: Oficina Cerro Colorado	Cerro Colorado	70%	19%	12%
01: Oficina Corporativo	Corporativo	62%	25%	13%
<b>Total general</b>	<b>Total general</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

Del cual rescataremos la columna con rotulo pesimista que refleja el porcentaje general o nivel de insatisfacción laboral y como resultado se muestra la comparación con la rotación de personal calculada a nivel de oficina.

**TABLA 10: RELACION DE ROTACION DE PERSONAL CON NIVEL DE INSATISFACCION LABORAL**

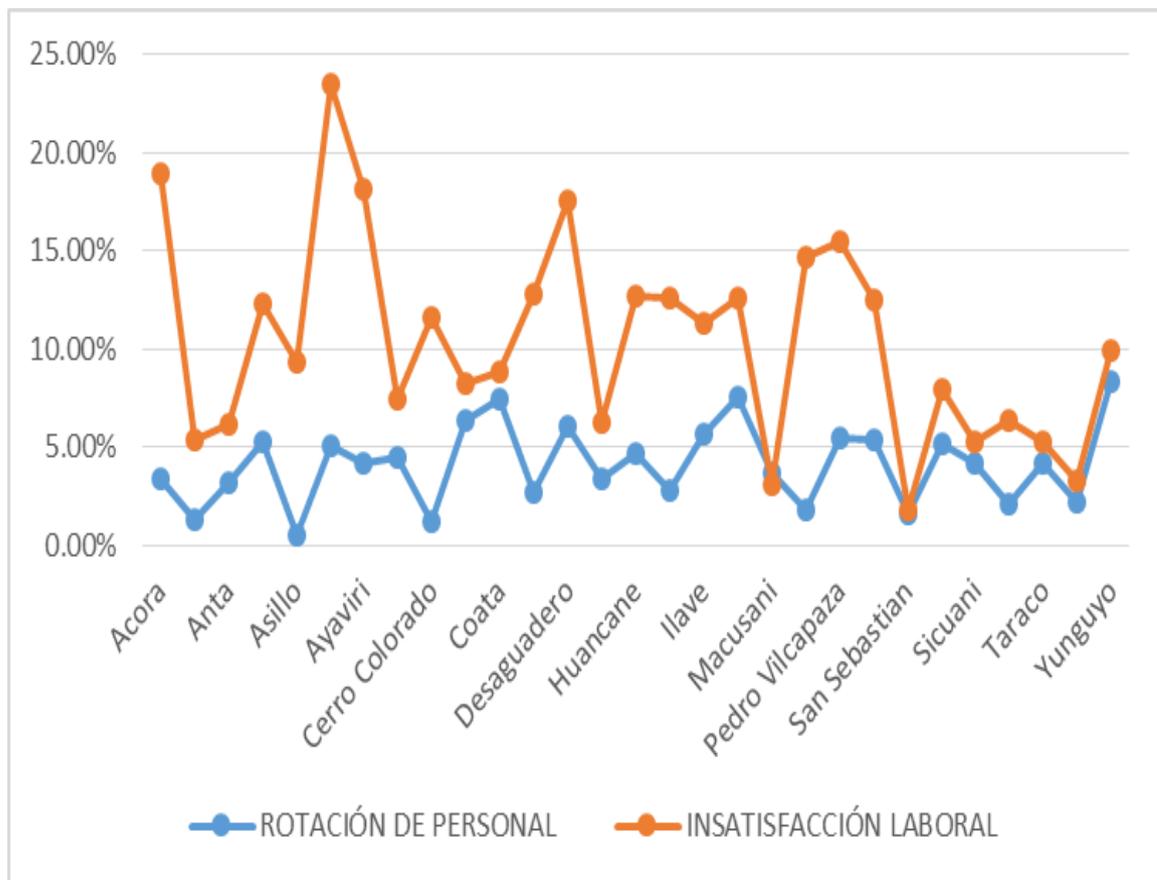
	ROTACIÓN DE PERSONAL	INSATISFACCIÓN LABORAL
Acora	3.39%	18.91%
Andahuaylas	1.28%	5.40%
Anta	3.20%	6.14%
Aplao	5.25%	12.28%
Asillo	0.46%	9.27%
Ayacucho	5.08%	23.45%
Ayaviri	4.17%	18.13%
Azangaro	4.44%	7.46%
Cerro Colorado	1.19%	11.61%
Chivay	6.35%	8.27%
Coata	7.41%	8.77%
Corporativo	2.70%	12.77%
Desaguadero	6.00%	17.54%
Espinar	3.40%	6.24%
Huancane	4.63%	12.67%
Huanta	2.78%	12.57%
Ilave	5.62%	11.29%
Juliaca	7.52%	12.60%
Macusani	3.62%	3.07%
Pampa Cangallo	1.79%	14.69%
Pedro Vilcapaza	5.50%	15.44%
Puno	5.31%	12.48%
San Sebastian	1.59%	1.75%
Santo Tomás	5.20%	7.89%
Sicuani	4.17%	5.26%
Tambo	2.08%	6.32%
Taraco	4.21%	5.26%
Urcos	2.15%	3.29%
Yunguyo	8.33%	9.94%

Fuente: Encuestas de Clima Laboral y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

En este cuadro se puede ver los porcentajes tanto de rotación de personal como los porcentajes de insatisfacción laboral.

GRÁFICO 12: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Tabla 10

Elaboración: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Grafico 12 existe una diferencia constante entre los niveles de rotación de personal como en la insatisfacción laboral, lo cual indica que una variable es dependiente de la otra.

### 5.3 Determinar el margen de diferencia entre la satisfacción laboral y Benchmark de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

Tomando los valores a emular del comparador o benchmark, obtenido del estudio de “GREAT PLACE TO WORK” publicado en el año, que realizo un estudio de las mejores empresas, este mismo estudio nos brinda un porcentaje de referencia en cada uno de los segmentos incluidos en nuestro estudio de Satisfacción laboral quedando de la siguiente manera.

**TABLA 11: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

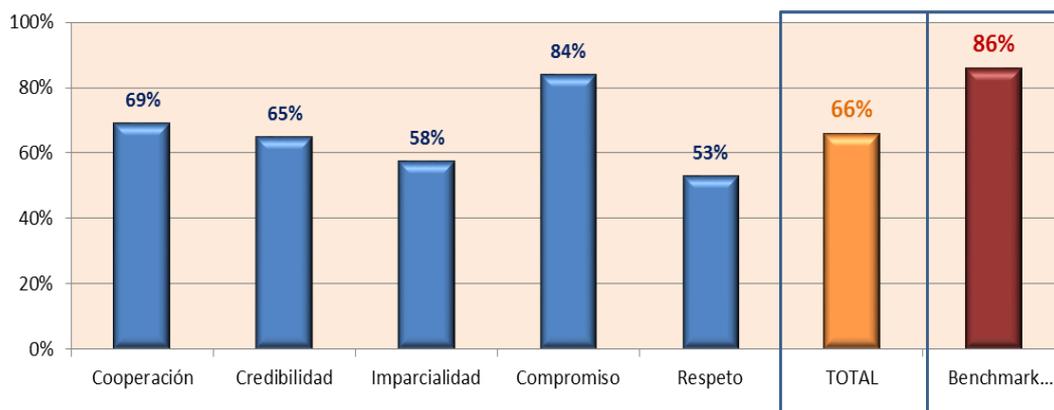
RESULTADOS	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	Benchmark	Encuestados
Cooperación	69%	22%	8%	89%	359
Credibilidad	65%	25%	9%	87%	359
Imparcialidad	58%	27%	15%	83%	359
Compromiso	84%	13%	3%	90%	359
Respeto	53%	28%	18%	85%	359
<b>TOTAL</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>86%</b>	<b>359</b>
Benchmark	<b>86%</b>				

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

La tabla 11 muestra como resultados generales divididos por dimensiones los resultados tanto positivos y negativos con respecto de la encuesta de clima laboral elaborada con Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A.C. los cuales son contrastados con el comparador o benchmark, en cada dimensión de acuerdo a la cantidad total de Encuestados en dicho estudio.

**GRÁFICO 13: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**



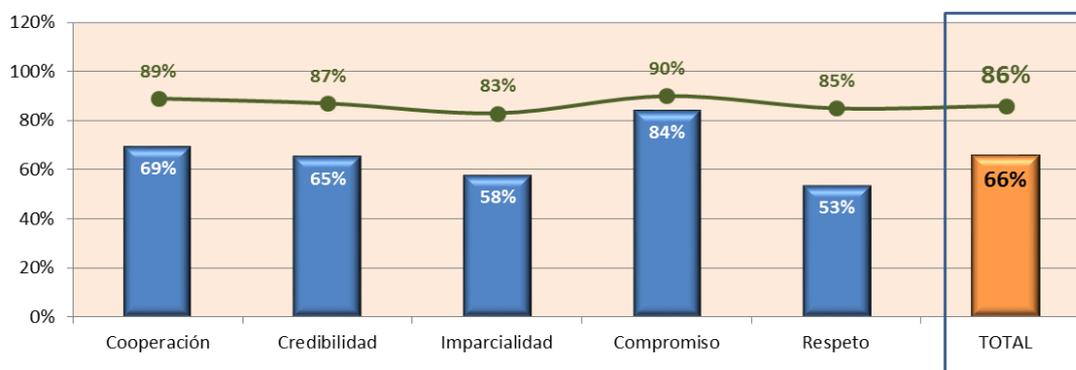
Fuente: Tabla 11

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 13 podemos observar las barras que representan el porcentaje optimistas en cada una de las dimensiones del estudio de Satisfacción laboral aplicado a Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y el total general en contraste con el comparador o benchmark.

También se puede observar que la dimensión de Compromiso tiene los resultados más optimistas, lo cual indica un alto enfoque en la visión de la empresa por parte de los colaboradores.

**GRÁFICO 14: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y BENCHMARK POR DIMENSIÓN**



Fuente: Tabla 11

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 14 podemos observar las barras que representan el porcentaje optimistas en cada una de las dimensiones del estudio de Satisfacción laboral aplicado a Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y en gráfico de líneas el porcentaje individual por dimensiones del benchmark.

**TABLA 12: COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE ENCUESTAS DE DIFERENTES AÑOS.**

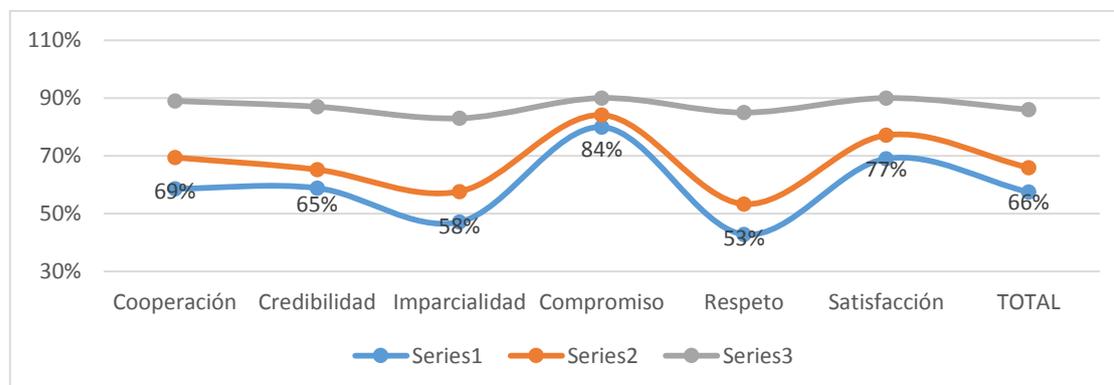
RESULTADOS	2015		2016		Benchmark
	2015	Encuestados	2016	Encuestados	
Cooperación	59%	381	69%	359	89%
Credibilidad	59%	381	65%	359	87%
Imparcialidad	47%	381	58%	359	83%
Compromiso	80%	381	84%	359	90%
Respeto	43%	381	53%	359	85%
Satisfacción	69%	381	77%	359	90%
<b>TOTAL</b>	<b>57%</b>	<b>381</b>	<b>66%</b>	<b>359</b>	<b>86%</b>
Benchmark	<b>86%</b>		<b>86%</b>		

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

En el presente cuadro podemos observar las diferencias obtenidas entre los resultados de las encuestas de satisfacción laboral del año 2015 y año 2016, al mismo tiempo se ve una disminución en la cantidad de encuestados.

**GRÁFICO 15: DIMENSIONES COMPARATIVO CON EL BENCHMARK**

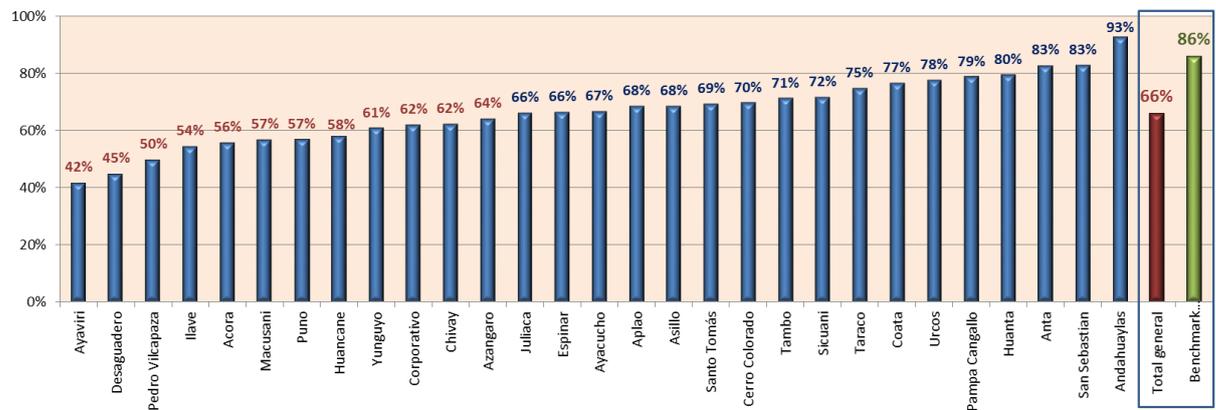


Fuente: Tabla 10

Elaboración: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Grafico 15 existen 3 líneas de datos, siendo el de contenido más alto, el referido al comparador o benchmark, y siendo los dos gráficos que se encuentran por debajo, los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas en el 2015 y en el 2016, donde se ve que en el 2016 este índice ha aumentado considerablemente.

**GRÁFICO 16: CLIMA LABORAL POR OFICINAS Y COMPARATIVO CON EL BENCHMARK**



Fuente: Tabla 10

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 16 se puede observar el detalle de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral por oficina, brindándonos una imagen clara de las oficinas con mayor índice de satisfacción, así como las de menor porcentaje.

Según el cuadro menos de la mitad se encuentran por debajo del promedio que es del 66%

#### **5.4 Proponer lineamientos y estrategias para reducir cuantitativamente el índice de rotación de personal.**

En cuanto al índice de rotación de personal observamos la gran influencia que tiene en los aspectos de la rentabilidad de la empresa, dentro de las políticas de manejo de personal no se hace un control exhaustivo de vacaciones pendientes de ejecución individual de los colaboradores, sobre todo del personal que pertenece al back office es decir el personal del Corporativo, lo que genera un malestar general, ya que el colaborador, si tiene la intención de gozar de sus vacaciones, pero por exigencias del jefe se postergan las vacaciones cada vez más, y se van acumulando, al cierre del periodo 2016, a simple vista se observa la provisión de más de un millón de soles en el pasivo por concepto de vacaciones por pagar, lo que fomenta un pésimo clima laboral en cada oficina.

El problema es la incorrecta administración de personal por parte de los jefes de oficina que sin darse cuenta, hacen más daño a la entidad al retener a sus colaboradores, con la intención de generar mayor productividad, pero al contrario generan un pasivo a la empresa.

Cada vez que un colaborador renuncia y tiene vacaciones acumuladas se le realiza la liquidación, incluyendo el pago de dichas vacaciones.

Cuando se recibe una carta de renuncia, la inmediata respuesta es realizar una llamada para confirmar la solicitud, y preguntar si hay alguna forma de llegar a un acuerdo y si el colaborador podría cambiar de opinión.

En la empresa no se cuenta con ningún tipo de política de reincorporación de personal como en otras entidades, que restringen el reingreso por un año, en

Caja los Andes, se vieron casos en los que los colaboradores, renuncian y vuelven después de cortos periodos de tiempo, lo que le brinda mayor seguridad y confianza al colaborador para poder renunciar y contar con la opción de probar suerte por así decirlo y volver sin ningún problema a caja los andes.

A diferencia de otras entidades Caja los Andes paga un sueldo básico, a cada uno de los colaboradores, independientemente de su desempeño, sobre todo en el área de negocios.

Se tiene un control estricto del promedio de colocaciones de créditos y cartera vigente en el área de negocios, sobre todo en el caso de asesores de negocios, a quienes se les hace un seguimiento constante, para mantener en equilibrio la mora, y el logro de las metas, mensuales, trimestrales y anuales.

No se cuenta con una encuesta de salida de personal, ni un control exacto ni estricto de los motivos de desvinculación de personal, lo cual imposibilita la exposición del tipo de desvinculación exacta de cada colaborador, es decir no podemos interpretar desde el punto de vista de que porcentaje de colaboradores se desvincularon por voluntad propia o por renuncia y que porcentaje por despido o por no haber satisfecho las necesidades de la empresa y se desvincula antes de pasar el periodo de prueba.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Después del haber realizado el análisis e interpretación de los resultados, ahora realizaremos la contratación de las Hipótesis específicas.

### HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

“El nivel de insatisfacción laboral influye de manera negativa en el índice de rotación de personal de cada oficina en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.”

El nivel de insatisfacción laboral se ve claramente relacionado con la rotación de personal como se puede ver en los cuadros, se observa que la relación se mantiene y es constante en la gran mayoría de oficinas, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

Por lo cual la Hipótesis *“El nivel de insatisfacción laboral influye de manera negativa en el índice de rotación de personal de cada oficina en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.”* queda aceptada.

### HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

“El margen diferencial entre el Benchmark y la satisfacción laboral en la empresa es demasiado elevado.”

De acuerdo a los porcentajes brindados por el benchmarking o comparadores, podemos observar cuales son las diferencias entre cada una de las dimensiones del estudio de satisfacción laboral.

Obteniendo un elevada proporción entre la satisfacción laboral obtenida y los porcentajes brindado por el estudio de “GREAT PLACE TO WORK” que nos brinda información del promedio de las mejores empresas en gestión de talento humano y buenas prácticas de contratación y reclutamiento.

Por lo cual la Hipótesis *“El margen diferencial entre el Benchmark y la satisfacción laboral en la empresa es demasiado elevado.”* queda aceptada.

### **HIPOTESIS GENERAL**

“La rotación de personal incide negativamente en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.”

Después de verificar y analizar las hipótesis específicas se puede afirmar que la Hipótesis general concuerda con los resultados obtenidos a través de la investigación, brindándonos a través de cuadros la correlación indirecta entre la rotación de personal y la rentabilidad.

Es decir a la medida que la rotación de personal incrementa, se verá reflejado en la rentabilidad de forma negativa, y en los ratios de rentabilidad utilizados para la presente investigación.

Por lo cual la Hipótesis *“La rotación de personal incide negativamente en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.”* queda aceptada.

## CONCLUSIONES

Conforme a los resultados obtenidos en el presente informe de investigación; se llegó a las siguientes conclusiones:

### PRIMERA CONCLUSIÓN

En cuanto a la relación existente entre el Índice de Rotación de personal y la Rentabilidad, Después de verificar y analizar las hipótesis específicas se puede afirmar que la Hipótesis general concuerda con los resultados obtenidos a través de la investigación, brindándonos a través de cuadros la correlación indirecta entre la rotación de personal y la rentabilidad.

Es decir a la medida que la rotación de personal incrementa, se verá reflejado en la rentabilidad de forma negativa, y en los ratios de rentabilidad utilizados para la presente investigación.

### SEGUNDA CONCLUSIÓN

El nivel de insatisfacción laboral se ve claramente relacionado con la rotación de personal como se puede ver en los cuadros, se observa que la relación se mantiene y es constante en la gran mayoría de oficinas, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

### TERCERA CONCLUSIÓN

De acuerdo a los porcentajes brindados por el benchmarking o comparadores, podemos observar cuales son las diferencias entre cada una de las dimensiones del estudio de satisfacción laboral.

Obteniendo un elevada proporción entre la satisfacción laboral obtenida y los porcentajes brindado por el estudio de “GREAT PLACE TO WORK” que nos brinda información del promedio de las mejores empresas en gestión de talento humano y buenas prácticas de contratación y reclutamiento.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber formulado las respectivas conclusiones me permito alcanzar las siguientes recomendaciones; teniendo en cuenta que en la actualidad, se ha visto y presenciado resultados positivos en diferentes entidades del mismo rubro aplicando ciertas estrategias de control y de mejora dentro de la gestión del talento humano.

### PRIMERA RECOMENDACIÓN

Aplicar un bono de permanencia para los colaboradores que cumplan cierto lapso de tiempo cumplido trabajando dentro de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S. A.

Restringir el reingreso de personal que se desvincula de la empresa por el periodo de un año.

### SEGUNDA RECOMENDACIÓN

Generar un plan de asignación de vacaciones, aprovechando al máximo los periodos mensuales, para disminuir la provisión de vacaciones por pagar, tomando en cuenta los nuevos periodos vacacionales que se sumaran a la programación de dicho programa, para mejorar el clima laboral dentro de cada oficina, poniendo hincapié en que la responsabilidad recae sobre los Jefes de Oficina y Gerentes Regionales, ya que la gestión de ese pasivo afecta directamente a sus resultados individuales.

### TERCERA RECOMENDACIÓN

Generar un plan de Cultura organizacional que incluya diversas actividades de unión en el trabajo, y que promuevan la identificación del colaborador con la empresa como; días familiares, concursos de innovación, almuerzos o desayunos con Gerentes, un programa de voluntariado, etc.

Aplicar una encuesta a cada persona que se desvincule de la empresa para tener un registro individual de las causas, de dicha decisión, y en base a dichas encuestas proponer alternativas de solución a los problemas encontrados.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Ramos, V. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A. CUAUTITLÁN IZCALLI, MEXICO.*
- Aliaga Cazorla, R., & Ambrosini Valdez, D. (2011). *Sistema Financiero Peruano.* Lima: Universidad de Piura.
- Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos.* Argentina: Cengage Learning.
- ARCATA, N. R. (2017). *ROTACIÓN DEL PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.* TACNA.
- AVILA EYZAGUIRRE, S. L., GUERRA DEL CARPIO, R. F., & MENDOZA CASTRO, K. R. (2017). *LA ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA: CAUSAS Y CONSECUENCIAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. ANÁLISIS DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO MASIVO.* LIMA.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal.* En J. Castillo Aponte, *Un enfoque hacia la calidad* (pág. 69). Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Brasil: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano.* Brazil : Mc Graw Hill.
- CRIOLLO FERNANDEZ, L. M. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* QUITO.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Prentice-Hall.
- Fernandez, G. (03 de Diciembre de 2015). *Entes reguladores y de control del sistema financiero.* Obtenido de Entes reguladores y de control del sistema financiero:  
<http://sistemafinancieronacionalperu.blogspot.pe/2015/07/entes-reguladores-y-de-control-del.html>
- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover.* *South-Western Pub*, 23.
- Hulin, C. (1991). *Withdrawal, persistence, and commitment in organizations.* In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ivancevich, J., Konopaske, J., & Mattenson. (2006). *Comportamiento*

organizacional. En *Comportamiento organizacional* (pág. 86). Mexico: Mc Graw Hill.

Johnson, J., Griffeth, R., & Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of business & industrial marketing*, 399-415.

LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, 27806 (EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA 2 de AGOSTO de 2002).

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Undecima Ed. Mc GrawHILL.

Martín Sierra, C. (2011). *Gestion de Recursos Humanos y Retencion de Capital Humano Estrategico*. Valladolid: Departamento de Organizacion de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Oregon: Journal of vocational behavior.

Pérez Aguinaga, F. I. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo, Lima.

Robbins, S., & Judge, T. (13 ed., 2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Prentice Hall Inc.

Seminario Oyarce, J. (2014). *Rotación de Empleados y su Efecto en la Utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 - 2015*. Trujillo, Perú.

Softland, G., & Morales, T. (2016). *Gestión del Talento y Recursos Humanos. Gestión*, 13-14.

## ANEXOS

**ANEXO 1: DIMENSION DE COOPERACION POR OFICINAS**

Cooperación / Ofic.	Cooperación / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
10: Oficina Pedro Vilcapaza	Pedro Vilcapaza	41%	43%	16%	10
12: Oficina Azangaro	Azangaro	41%	58%	1%	16
07: Oficina Macusani	Macusani	45%	41%	14%	8
06: Oficina Desaguadero	Desaguadero	48%	38%	14%	9
21: Oficina Taraco	Taraco	53%	32%	14%	10
17: Oficina Acora	Acora	58%	18%	24%	9
11: Oficina llave	llave	61%	33%	7%	16
03: Oficina Ayaviri	Ayaviri	61%	31%	8%	18
05: Oficina Puno	Puno	65%	28%	7%	18
09: Oficina Pampa Cangallo	Pampa Cangallo	65%	9%	26%	8
01: Oficina Corporativo	Corporativo	70%	21%	9%	82
18: Oficina Huancane	Huancane	75%	24%	1%	9
02: Oficina Ayacucho	Ayacucho	76%	20%	4%	19
25: Oficina Anta	Anta	80%	20%	0%	6
29: Oficina Asillo	Asillo	80%	13%	7%	7
04: Oficina Juliaca	Juliaca	80%	15%	5%	11
26: Oficina Santo Tomás	Santo Tomás	81%	17%	2%	6
08: Oficina Huanta	Huanta	82%	6%	12%	6
16: Oficina Aplao	Aplao	83%	15%	2%	6
27: Oficina Urcos	Urcos	83%	15%	2%	8
22: Oficina San Sebastian	San Sebastian	84%	14%	2%	6
19: Oficina Yunguyo	Yunguyo	85%	15%	0%	6
24: Oficina Cerro Colorado	Cerro Colorado	89%	9%	3%	13
28: Oficina Tambo	Tambo	89%	5%	6%	5
15: Oficina Espinar	Espinar	90%	8%	2%	9
23: Oficina Andahuaylas	Andahuaylas	90%	8%	2%	13
20: Oficina Coata	Coata	90%	3%	8%	8
14: Oficina Chivay	Chivay	92%	2%	7%	7
13: Oficina Sicuani	Sicuani	97%	0%	3%	10
<b>Total general</b>	<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 2: DIMENSION DE COOPERACION POR REGION**

Cooperación / Región	Cooperación / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
1 Puno Norte	Puno Norte	61%	31%	8%	68
0 Puno Sur	Puno Sur	64%	26%	10%	87
5 Corporativo	Corporativo	65%	26%	9%	82
4 Arequipa	Arequipa	70%	21%	9%	26
2 Ayacucho	Ayacucho	82%	6%	12%	51
3 Cusco	Cusco	84%	14%	2%	45
<b>Total general</b>	<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 3: DIMENSION DE CREDIBILIDAD POR PROVINCIAS**

Credibilidad / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Desaguadero	38%	48%	13%	9
Macusani	38%	48%	13%	8
Yunguyo	43%	42%	15%	6
Acora	51%	30%	19%	9
Ilave	51%	41%	8%	16
Santo Tomás	55%	39%	6%	6
Puno	60%	29%	11%	18
Taraco	61%	27%	12%	10
Pedro Vilcapaza	61%	31%	8%	10
Ayaviri	62%	30%	8%	18
Espinar	64%	30%	6%	9
Juliaca	66%	23%	11%	11
Pampa Cangallo	68%	12%	20%	8
Huancane	69%	27%	4%	9
Corporativo	70%	23%	8%	82
Anta	70%	26%	4%	6
Aplao	70%	20%	10%	6
Tambo	71%	5%	24%	5
Andahuaylas	71%	11%	18%	13
Ayacucho	71%	24%	4%	19
Asillo	72%	24%	4%	7
San Sebastian	73%	24%	3%	6
Huanta	76%	10%	14%	6
Coata	79%	14%	7%	8
Azangaro	82%	14%	4%	16
Cerro Colorado	83%	17%	0%	13
Chivay	83%	17%	0%	7
Urcos	83%	15%	1%	8
Sicuani	96%	2%	2%	10
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 4: DIMENSION DE CREDIBILIDAD POR REGION**

Credibilidad / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Puno Sur	57%	32%	11%	87
Puno Norte	62%	30%	8%	68
Corporativo	65%	25%	10%	82
Arequipa	70%	23%	8%	26
Cusco	73%	24%	3%	45
Ayacucho	76%	10%	14%	51
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 5: DIMENSION DE IMPARCIALIDAD POR PROVINCIAS**

Imparcialidad / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Macusani	33%	42%	25%	8
Pedro Vilcapaza	38%	44%	18%	10
Azangaro	41%	58%	1%	16
Ilave	45%	36%	18%	16
Ayaviri	49%	36%	15%	18
Huancane	49%	36%	15%	9
Desaguadero	50%	30%	20%	9
Juliaca	51%	27%	23%	11
Espinar	52%	32%	17%	9
Puno	55%	31%	13%	18
Taraco	56%	31%	14%	10
Ayacucho	57%	19%	24%	19
Yunguyo	61%	32%	7%	6
Corporativo	61%	25%	14%	82
Santo Tomás	62%	24%	14%	6
Acora	62%	22%	16%	9
Aplao	63%	33%	4%	6
Anta	63%	28%	8%	6
Pampa Cangallo	67%	10%	23%	8
San Sebastian	68%	24%	8%	6
Cerro Colorado	69%	25%	6%	13
Coata	69%	22%	9%	8
Asillo	73%	26%	2%	7
Huanta	74%	9%	17%	6
Tambo	75%	5%	20%	5
Chivay	78%	14%	8%	7
Andahuaylas	81%	6%	14%	13
Urcos	82%	15%	3%	8
Sicuani	87%	3%	10%	10
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 6: DIMENSION DE IMPARCIALIDAD POR REGION**

Imparcialidad / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Puno Norte	49%	36%	15%	68
Puno Sur	53%	31%	16%	87
Corporativo	53%	29%	18%	82
Arequipa	61%	25%	14%	26
Cusco	68%	24%	8%	45
Ayacucho	74%	9%	17%	51
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 7: DIMENSION DE COMPROMISO POR PROVINCIAS**

Compromiso / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Azangaro	50%	50%	0%	16
Desaguadero	65%	25%	10%	9
Pedro Vilcapaza	73%	19%	9%	10
Acora	75%	22%	3%	9
Macusani	78%	19%	2%	8
Ayaviri	80%	18%	2%	18
Huancane	83%	14%	3%	9
Aplao	83%	15%	2%	6
Taraco	85%	13%	3%	10
Cerro Colorado	86%	14%	0%	13
Coata	86%	11%	3%	8
Puno	86%	12%	2%	18
Asillo	88%	9%	4%	7
Ilave	88%	13%	0%	16
Corporativo	88%	8%	3%	82
Urcos	90%	10%	0%	8
San Sebastian	90%	9%	1%	6
Santo Tomás	90%	8%	1%	6
Ayacucho	91%	7%	2%	19
Pampa Cangallo	91%	4%	5%	8
Chivay	92%	8%	0%	7
Tambo	92%	5%	3%	5
Espinar	93%	5%	3%	9
Huanta	93%	3%	4%	6
Juliaca	93%	6%	1%	11
Andahuaylas	94%	4%	2%	13
Anta	95%	4%	1%	6
Yunguyo	96%	4%	0%	6
Sicuni	96%	0%	4%	10
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 8: DIMENSION DE COMPROMISO POR REGION**

Compromiso / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Corporativo	79%	18%	4%	82
Puno Norte	80%	18%	2%	68
Puno Sur	83%	14%	3%	87
Arequipa	88%	8%	3%	26
Cusco	90%	9%	1%	45
Ayacucho	93%	3%	4%	51
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 9: DIMENSION DE RESPETO POR PROVINCIAS**

Respeto / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Macusani	28%	42%	30%	8
Puno	31%	46%	24%	18
Desaguadero	32%	41%	26%	9
Yunguyo	40%	40%	21%	6
Ilave	41%	40%	18%	16
Pedro Vilcapaza	42%	34%	25%	10
Acora	42%	31%	27%	9
Taraco	44%	39%	17%	10
Ayaviri	49%	35%	16%	18
Pampa Cangallo	50%	12%	38%	8
Huancane	53%	36%	12%	9
Juliaca	53%	29%	18%	11
Aplao	55%	27%	18%	6
Corporativo	55%	27%	18%	82
Ayacucho	56%	34%	10%	19
Santo Tomás	57%	38%	5%	6
Anta	60%	29%	11%	6
Azangaro	61%	32%	8%	16
San Sebastian	64%	26%	9%	6
Coata	65%	20%	14%	8
Cerro Colorado	66%	27%	7%	13
Asillo	68%	23%	9%	7
Huanta	68%	11%	21%	6
Espinar	69%	28%	3%	9
Andahuaylas	71%	9%	21%	13
Chivay	74%	12%	14%	7
Tambo	75%	12%	13%	5
Urcos	78%	19%	3%	8
Sicuani	89%	4%	8%	10
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 10: DIMENSION DE RESPETO POR REGION**

Respeto / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Puno Sur	42%	36%	22%	87
Puno Norte	49%	35%	16%	68
Corporativo	54%	26%	20%	82
Arequipa	55%	27%	18%	26
Cusco	64%	26%	9%	45
Ayacucho	68%	11%	21%	51
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 11: DIMENSION DE SATISFACCION POR PROVINCIAS**

Satisfacción / Ofic.	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Azangaro	50%	50%	0%	16
Pedro Vilcapaza	50%	30%	20%	10
Macusani	56%	44%	0%	8
Aplao	67%	33%	0%	6
Acora	67%	22%	11%	9
Desaguadero	67%	33%	0%	9
Corporativo	69%	23%	8%	82
Ayaviri	71%	24%	6%	18
Ayacucho	71%	14%	14%	19
Taraco	78%	11%	11%	10
Puno	78%	11%	11%	18
Huancane	81%	13%	6%	9
Ilave	81%	19%	0%	16
Urcos	83%	17%	0%	8
Andahuaylas	83%	17%	0%	13
Pampa Cangallo	84%	11%	5%	8
Coata	88%	0%	13%	8
Santo Tomás	89%	11%	0%	6
Asillo	90%	0%	10%	7
Juliaca	91%	9%	0%	11
San Sebastian	91%	9%	0%	6
Huanta	92%	6%	2%	6
Cerro Colorado	100%	0%	0%	13
Chivay	100%	0%	0%	7
Anta	100%	0%	0%	6
Espinar	100%	0%	0%	9
Sicuani	100%	0%	0%	10
Tambo	100%	0%	0%	5
Yunguyo	100%	0%	0%	6
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**ANEXO 12: DIMENSION DE SATISFACCION POR REGION**

Satisfacción / Región	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	N° Enc.
Corporativo	68%	24%	7%	82
Arequipa	69%	23%	8%	26
Puno Norte	71%	24%	6%	68
Puno Sur	77%	16%	7%	87
Cusco	91%	9%	0%	45
Ayacucho	92%	6%	2%	51
<b>TOTAL CRLA</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>359</b>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**“INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
RENTABILIDAD DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS  
ANDES S.A., PERIODOS 2015-2016”**

"INFLUENCE OF THE ROTATION INDEX OF PERSONNEL ON THE  
PROFITABILITY OF THE RURAL SAVINGS AND LOSSES CREDIT CAJA  
S.A., PERIODOS 2015-2016"

**ARTICULO CIENTIFICO**

PRESENTADO POR:

JEREMY TED SANCHEZ TORREZ



DIRECTOR DE TESIS :

  
MSC. HERMOGENES MENDOZA ANCCO

COORDINADOR DE INVESTIGACION :

  
DR. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PUNO – PERU  
2018

**“INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD  
DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A., PERIODOS  
2015-2016”**

"INFLUENCE OF THE ROTATION INDEX OF PERSONNEL ON THE PROFITABILITY  
OF THE RURAL SAVINGS AND LOSSES CREDIT CAJA S.A., PERIODOS 2015-  
2016"

**JEREMY TED SANCHEZ TORREZ**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**ARTICULO CIENTIFICO****“INFLUENCIA DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD  
DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A., PERIODOS  
2015-2016”**

"INFLUENCE OF THE ROTATION INDEX OF PERSONNEL ON THE PROFITABILITY  
OF THE RURAL SAVINGS AND LOSSES CREDIT CAJA S.A., PERIODOS 2015-  
2016"

**AUTOR:** JEREMY TED SANCHEZ TORREZ

**CORREO ELECTRONICO:** [jersato94@gmail.com](mailto:jersato94@gmail.com)

**ESCUELA PROFESIONAL:** CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación busca determinar la incidencia de la rotación de personal en la rentabilidad en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., estudiando los distintos factores, variables e indicadores de los periodos 2015 y 2016.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se aplicaron los métodos Deductivo, Descriptivo y Analítico; utilizando técnicas como encuestas, análisis documental, entrevistas, procedimientos estadísticos y observación directa.

CAPITULO I: se aborda el extenso mapa de problemas que aquejan a la Institución nos enfocamos en uno de los que a mi parecer es uno de los más alarmantes y su presenciase nota en la cantidad de procesos de selección y convocatorias que se tienen publicadas en la web.

CAPITULO II: Se desarrolla la identificación del problema, los objetivos, el marco teórico, marco conceptual en la que se ha consignado los antecedentes, principios y teorías que respaldan el tema de trabajo de investigación, así mismo el marco conceptual abarca las definiciones que comprende la rotación de personal, Rentabilidad, Satisfacción Laboral, Gastos Administrativos de los periodos 2015 y 2016 consiguiente a ello sigue las hipótesis de la investigación.

CAPITULO III: Se toca la metodología de la investigación, que incluye los métodos empleados en la investigación como son el Método Deductivo, Método Inductivo, Método Descriptivo; población, muestra y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

CAPITULO IV: Se explica de manera amplia la caracterización de la investigación, el lugar que es materia de estudio, su demografía, giro del negocio y demás que ayudaran a comprender y analizar resultados.

CAPITULO V: Se exponen y se analizan los resultados de la investigación prestándolo de manera ordenada y clara, además se realizó la contratación de las Hipótesis. Se espera obtener como primer resultado de la incidencia de la rotación de personal en la rentabilidad para los periodos 2015 y 2016. Como segundo resultado se espera obtener la influencia del nivel de satisfacción laboral en la rotación de personal, también se espera obtener el margen diferencial entre los comparadores o benchmark y los índices de satisfacción laboral de la Caja los Andes S.A.

Finalmente se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos, posteriormente a la bibliografía citada en el trabajo de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Rotación de Personal, Rentabilidad, Gastos Administrativos, Satisfacción Laboral.

### **ABSTRACT**

The present research work seeks to determine the incidence of staff turnover in profitability in the Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A., studying the different factors, variables and indicators of the periods 2015 and 2016.

For the development of the proposed objectives, the Deductive, Descriptive and Analytical methods were applied; using techniques such as surveys, documentary analysis, interviews, statistical procedures and direct observation.

CHAPTER I: the extensive map of problems that afflict the Institution is addressed, we focus on one of those that in my opinion is one of the most alarming, and its presence is noted in the number of selection processes and calls that have been published in the Web.

CHAPTER II: The identification of the problem, the objectives, the theoretical framework, the conceptual framework in which the antecedents, principles and theories that support the research work subject are developed, likewise the conceptual framework includes the definitions that comprise Personnel turnover, Profitability, Labor Satisfaction, Administrative Expenses for the periods 2015 and 2016 consequently follows the hypothesis of the investigation.

CHAPTER III: The methodology of the investigation is touched, that includes the methods used in the investigation as they are the Deductive Method, Inductive Method, Descriptive Method; population, sample and data collection and processing techniques.

CHAPTER IV: The characterization of the research, the place that is subject of study, its demography, business turnaround and others that will help to understand and analyze results is explained in a broad manner.

CHAPTER V: The results of the investigation are exposed and analyzed, providing it in an orderly and clear manner, in addition, the Hypothesis was contracted. It is expected to obtain as a first result of the incidence of staff turnover in the profitability for the periods 2015 and 2016. As a second result it is expected to obtain the influence of the level of job satisfaction in the personnel rotation, it is also expected to obtain the differential margin between comparators or benchmarks and the labor satisfaction indexes of Caja los Andes SA

Finally, the corresponding conclusions and recommendations will be announced according to the results obtained, subsequently to the bibliography cited in the research work.

**KEYWORDS:** Staff Rotation, Profitability, Administrative Expenses, Labor Satisfaction.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación titulado “INFLUENCIA DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S. A.” trata sobre la investigación de la función que cumple la rotación de personal y el incorrecto manejo de dicho factor, así como la relación que guarda con la rentabilidad de la entidad financiera para lo que se ha tomado la entrevista como instrumento de estudio del análisis y la observación de los documentos, personal, materiales que se encuentran en la empresa.

Expuesta la parte teórica se continua con la elaboración de los comentarios correspondientes a fin de llegar al instante de los datos recogidos para contrastar las hipótesis y llegar como consecuencia del examen realizado en los datos de las conclusiones y recomendaciones requeridas así contribuir a mejorar la gestión del talento humano de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

Siendo Caja los Andes una empresa privada de derecho privado perteneciente al sistema financiero de nuestro país, cuanta con una alta rotación de personal como todas las demás empresas de su rubro, con dificultades para conseguir personal en zonas alejadas siendo estas el ámbito donde se desarrolla su giro de negocios, también cuenta con distintas dificultades que iremos analizando en el desarrollo de esta tesis.

## MÉTODOS

Siendo el método un camino correcto para lograr conocimientos auténticos en el marco de la ciencia. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se emplearon los métodos siguientes, **método analítico**; en este método se realizara una construcción del todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar, establecer las causas, la naturaleza y analizar los efectos; por lo cual los índices de rotación, de permanencia de personal, de rentabilidad y gastos administrativos serán analizados; **método sintético**; con este método se busca querer encontrar estrategias, técnicas y procedimientos en la Caja Rural de Ahorro y crédito los Andes para examinar la problemática; **método inductivo**; este método nos permitirá particularmente "La observación directa de los hechos, en la experimentación de los procesos técnicos de adquisición y distribución donde se ha analizado las fases de cada proceso, para disociar los actos simples o elementos para examinarlos individualmente empleando tres estados diferentes: la observación, la hipótesis y la experimentación"; **método descriptivo**; método en la que se quiere obtener los diagnósticos señalando como son y cómo se manifiestan la rotación de personal en Caja los Andes y como afecta este indicador a la rentabilidad de la entidad, buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes.

## TECNICAS

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el presente trabajo se utilizó las siguientes **técnicas e instrumentos para la obtención de datos**,

## FUENTES

Son todas las áreas, gerencias, departamentos, agencias, sucursales que comprende la Caja Rural de Ahorro los Andes S.A.

### **ANALISIS DOCUMENTAL**

Esta técnica consistirá en la recolección, ordenamiento y clasificación de datos e información a partir de:

- Documentación Bibliográfica: Como libros, boletines, etc.
- Documentación Pública: Provenientes de instituciones públicas que recopilan y proporcionan información de acuerdo a la (LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, 2002), dentro de las cuales se encuentra comprendida la información concerniente de la Caja Rural de ahorro y Crédito los Andes.
- Documentación Oficial: Entre estas podemos mencionar a las leyes, normas, las directivas internas.
- Documentación Electrónica; Toda aquella fuente de información debidamente sustentada bajo los derechos de autor que se encuentran como recursos en línea y de consulta virtual en páginas Web, bibliotecas virtuales, etc.

### **ENCUESTAS**

Las opiniones y puntos de vista del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., fueron tomadas como punto de partida para el estudio de la investigación.

Se encuestara al personal mediante cuestionarios durante este proceso.

### **ENTREVISTA**

Se realizara entrevistas con el personal de la Caja en las distintas sedes del país. Para la ejecución de la entrevista se tomaran en cuenta cuatro fases importantes:

- El contacto inicial con los entrevistados.
- La formulación de las preguntas basadas en los cuestionarios elaborados y de acuerdo a las funciones estrechamente relacionadas a cada una de ellas.
- La anotación de las respuestas.
- La culminación de la entrevista.

**OBSERVACION PARTICIPANTE:**

Esta técnica permitirá realizar la verificación de la documentación sustentadora de los informes realizados, observando así la realidad de la satisfacción del personal, como sus condiciones laborales.

**TECNICAS DE PROCEDIMIENTOS DE DATOS**

Para ello se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Tratamiento estadístico.- el cual consiste en la aplicación de las técnicas para tabular datos y expresar porcentualmente los resultados para su posterior análisis e interpretación.
- Análisis e interpretación de datos: el análisis e interpretación de datos en el presente trabajo de investigación se encuentran ilustrados mediante cuadros estadísticos y gráficos respectivamente.
- Cuadros de valoración de resultado para el cuestionario de control interno.
- Cuadros de escala para la valoración de análisis de expedientes de contratación.

**UNIVERSO O POBLACIÓN**

Comprendida por la totalidad de empleados de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. como elemento de análisis del estudio. La población está constituida por las Unidades de en los diferentes departamentos del Perú, que según el CAP Administrativo la entidad está compuesta por 305 nuevos empleados en 2015, 246 nuevos empleados en el periodo 2016.

**MUESTRA**

La muestra de estudio para este trabajo de investigación fue conformada íntegramente por el personal total de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Para el periodo 2015 forman parte 487 empleados y para el año 2016 con 478 dando así, representatividad al universo de estudio.

## RESULTADOS

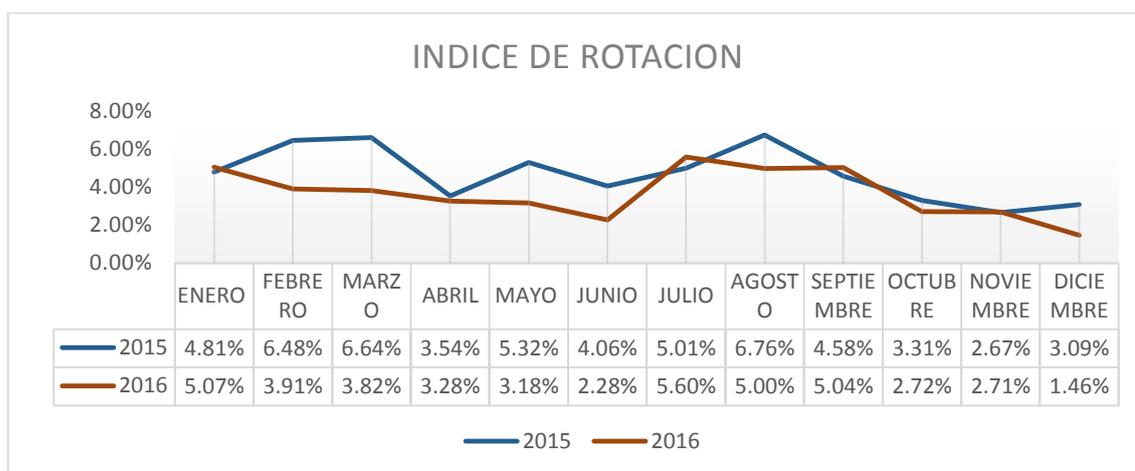
En el siguiente capítulo comprende los resultados obtenidos producto de la investigación realizada para el respectivo análisis, descripción y evaluación de la Rotación de Personal y su incidencia en la Rentabilidad en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Lo presentado a continuación son datos obtenidos en base estudios, datos, encuestas y resultados obtenidos.

Para analizar la incidencia de la rotación de personal en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. y su rentabilidad fue necesario utilizar el índice de rotación de personal, Margen de utilidad de Operaciones y el Margen sobre las ventas o rentabilidad sobre las ventas.

El número de personal desvinculado entre los años 2015 y 2016 de la Caja Rural de Ahorro y crédito ha ido disminuyendo de año a año como puede verse el número de caída de desvinculaciones del año 2016 al 2015 lo que indica una mejor gestión del talento humano, y que también se ve reflejado en las utilidades, por un mejor desempeño de los colaboradores en planilla de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

Considerando que los colaboradores son el principal pilar del crecimiento. En el año 2016 CAJA LOS ANDES logró una rotación acumulada de 44.07% en comparación con el año 2015 el cual fue de 59.73%, estas mejoras se debieron a un mayor enfoque en nuestros colaboradores por medio de un mejor desarrollo de la línea de carrera, capacitaciones, re-categorizaciones y selección de nuestro personal.

GRÁFICO 17: EVOLUCION DE LAS DESVINCULACIONES DE PERSONAL



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes S.A.

Elaboración: Elaboración Propia

Las salidas del personal contratado en el último año disminuyó de 48% en el 2015 a 23% en el 2016, demostrando una mejora en el índice.

GRÁFICO 18: INGRESOS Y SALIDAS 2015 – 2016



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes S.A.

Elaboración: Elaboración Propia

Podemos ver que la permanencia en el periodo de prueba en el 2016 mejoró disminuyendo de 35% a 20.8% en el año 2016. Lo cual significa mejores niveles de selección, perfiles adecuados, mejor inducción entre otros.

**GRÁFICO 19: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA**

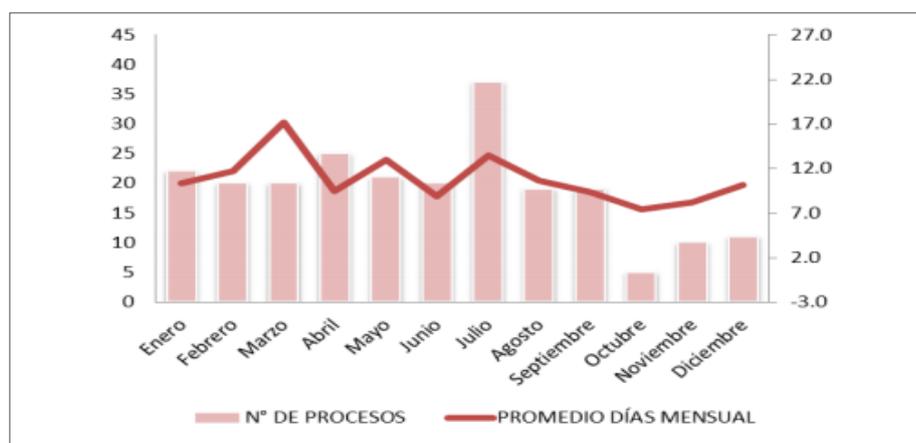


Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

Durante el 2016 en cada uno de los meses tuvimos en promedio 23 procesos de selección, los cuales fueron atendidos en 11 días promedio; siendo nuestro nivel de reposición de colaboradores mejor que la media del mercado que se encuentra en 17 días de reposición.

**GRÁFICO 20: PROMEDIO DE DIAS DE SELECCIÓN POR PROCESOS**



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

El programa de Monitoreo de Adecuación del colaborador es una iniciativa que se lanzó en el 2016 y nos permitió mejorar los niveles de rotación y prácticas de recursos humanos como se ve en las gráficas a la pregunta de ¿Cómo te fue en tu primer mes de trabajo? se obtuvo que el 58% de colaboradores se sienten bien y 19% que se sienten muy bien.

De la misma manera un 65% considera que le gusta su nuevo puesto de trabajo en esta entidad financiera:

**GRÁFICO 21: PERMANENCIA DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA**



Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

En cuanto a la incidencia de la rotación de personal de manera indirecta podremos ver el siguiente cuadro comparativo entre la rotación de personal anual y la rentabilidad anual obtenida de los dos periodos 2015 y 2016 expresado en miles de nuevos soles:

**TABLA 1: RENTABILIDAD ANUAL**

		2015	2016
RENTABILIDAD	S/.	1,118.00	S/., 1,238.00
ROTACION DE PERSONAL		56.27%	44.07%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

Como el resumen de datos de la rentabilidad y la rotación de personal no son detallados, para un mejor análisis y entendimiento de los mismos hacemos el cuadro comparativo entre periodos de ambas variables dividida por trimestres.

La rentabilidad trimestral por cada periodo se muestra variable positivamente al periodo anterior en los periodos III, VI. Mostrando un aumento en creciente desde el periodo II y superando al del año anterior.

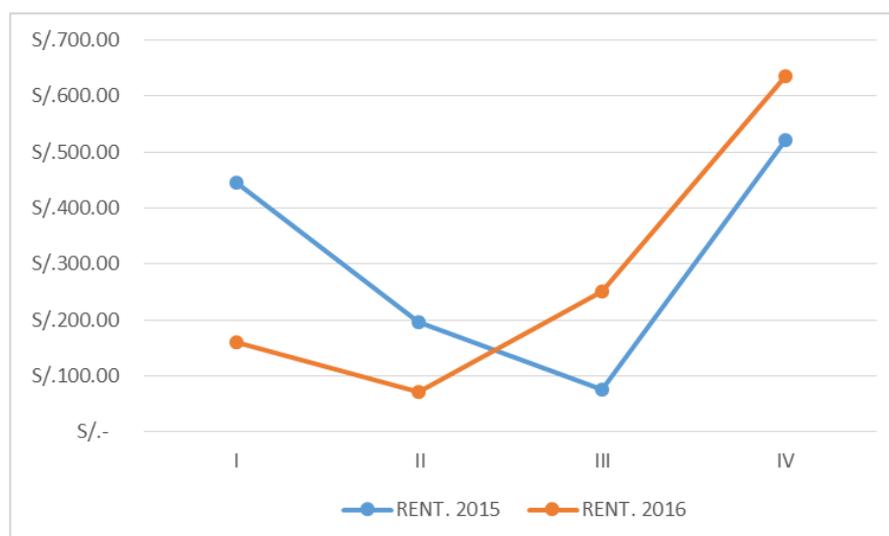
**TABLA 2: RENTABILIDAD TRIMESTRAL**

TRIMESTRE	RENTABILIDAD	
	2015	2016
I	S/. 445.00	S/. 160.00
II	S/. 195.00	S/. 71.00
III	S/. 75.00	S/. 251.00
IV	S/. 522.00	S/. 636.00

Fuente: Estados Financieros CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 22: RENTABILIDAD TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 2

Elaboración: Elaboración Propia

Para mejorar el análisis de ambas variables generales realizamos un análisis de la rotación de personal por ambos periodos 2015 y 2016 y desagregado por trimestres, esto con el fin de analizar de manera más objetiva la relación entre la rentabilidad y la rotación de personal.

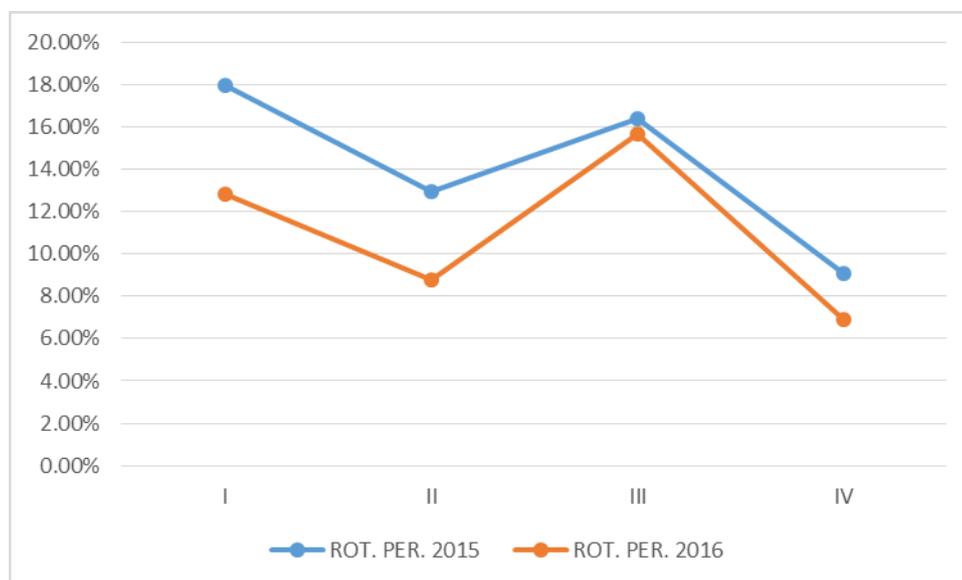
**TABLA 3: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**

TRIMESTRE	ROTACION DE PERSONAL	
	2015	2016
I	17.93%	12.81%
II	12.92%	8.74%
III	16.36%	15.63%
IV	9.07%	6.89%

Fuente: Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 23: INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 3

Elaboración: Elaboración Propia

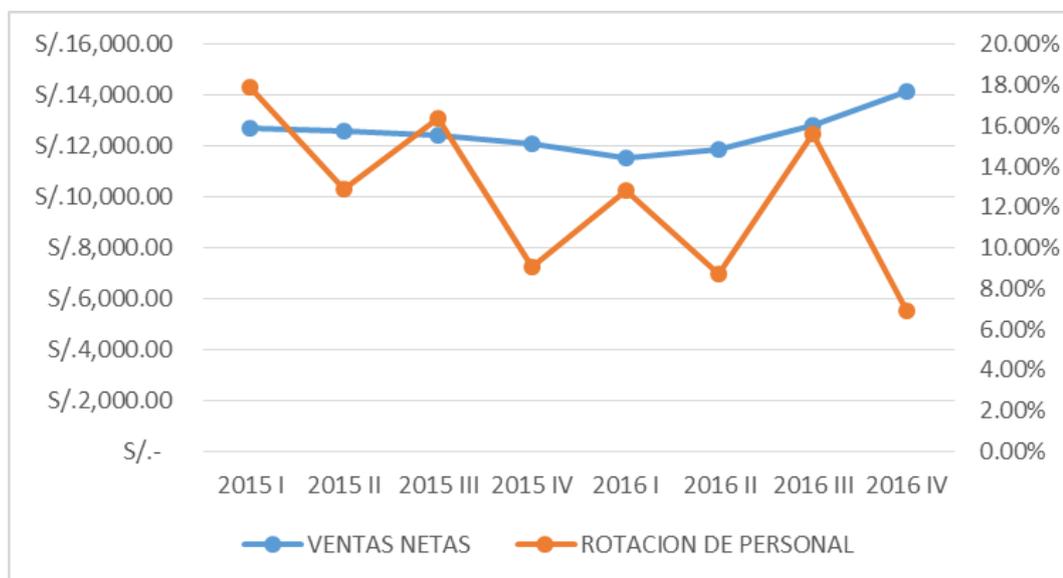
Tomando como criterio de comparación y gestión las ventas Netas obtenidas por cada trimestre como resultado de la buena gestión y administración del talento humano obtenemos el siguiente cuadro.

**TABLA 4: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**

		VENTAS NETAS	ROTACIÓN DE PERSONAL
2015 I	S/.	12,729.00	17.93%
2015 II	S/.	12,621.00	12.92%
2015 III	S/.	12,406.00	16.36%
2015 IV	S/.	12,071.00	9.07%
2016 I	S/.	11,517.00	12.81%
2016 II	S/.	11,878.00	8.74%
2016 III	S/.	12,801.00	15.63%
2016 IV	S/.	14,144.00	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes  
Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 24: VENTAS NETAS E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 4  
Elaboración: Elaboración Propia

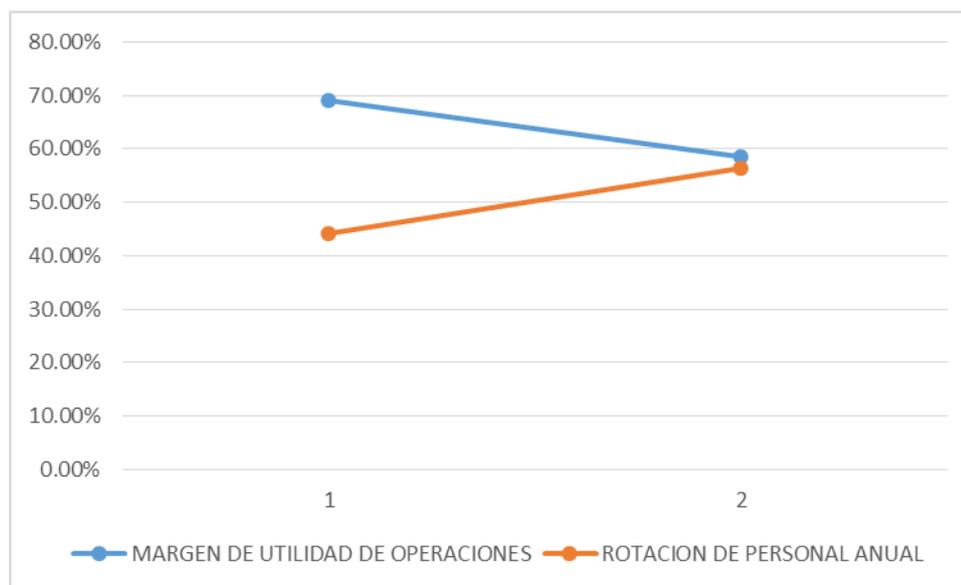
Tomaremos también como referencia dentro de los resultados de la presente investigación el ratio financiero: “Margen de Utilidad de Operaciones” que nos brinda una vista clara del porcentaje de representación frente a el total de venta que a la vez nos permite hacer una comparación más nítida de la situación de la utilidad obtenida antes de impuestos y distribución de utilidades a los colaboradores, lo cual indica gestión en cuanto al costo de ventas y el manejo del gasto.

**TABLA 5: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN**

	2016	2015
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	S/. 34,712.00	S/. 29,158.00
<b>VENTAS NETAS</b>	S/. 50,340.00	S/. 49,826.00
<b>MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES</b>	<b>68.96%</b>	<b>58.52%</b>
<b>ROTACION DE PERSONAL ANUAL</b>	<b>44.07%</b>	<b>56.27%</b>

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes  
 Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 25: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Tabla 5  
 Elaboración: Elaboración Propia

Haciendo el mismo cálculo pero de forma detallada tomando como fuente los resultados plasmados en la presentación de estados financieros trimestrales.

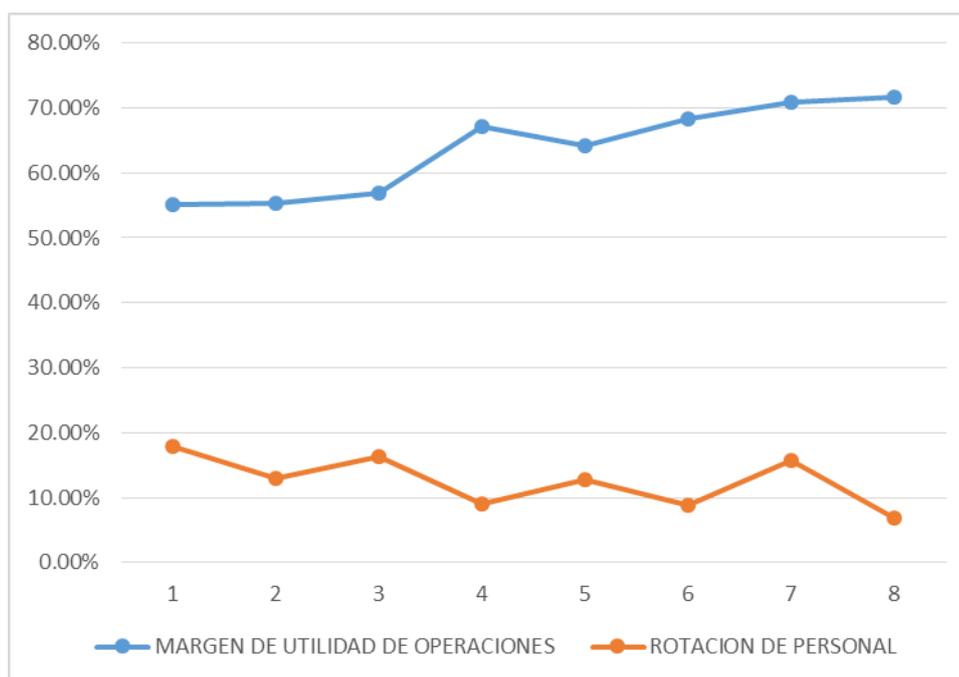
**TABLA 6: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN TRIMESTRAL**

	MARGEN OPERACIONAL	VENTAS NETAS	MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	ROTACION DE PERSONAL
<b>2015 I</b>	S/. 7,004.00	S/. 12,729.00	55.02%	17.93%
<b>2015 II</b>	S/. 6,986.00	S/. 12,621.00	55.35%	12.92%
<b>2015 III</b>	S/. 7,068.00	S/. 12,406.00	56.97%	16.36%
<b>2015 IV</b>	S/. 8,101.00	S/. 12,071.00	67.11%	9.07%
<b>2016 I</b>	S/. 7,389.00	S/. 11,517.00	64.16%	12.81%
<b>2016 II</b>	S/. 8,105.00	S/. 11,878.00	68.24%	8.74%
<b>2016 III</b>	S/. 9,070.00	S/. 12,801.00	70.85%	15.63%
<b>2016 IV</b>	S/. 10,147.00	S/. 14,144.00	71.74%	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 26: MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 6

Elaboración: Elaboración Propia

Finalmente tenemos la apreciación del ratio de rentabilidad sobre las ventas calculado en base a las ventas netas y la rentabilidad o utilidad neta, los cuales se presentan a continuación a través del cuadro y su respectivo gráfico.

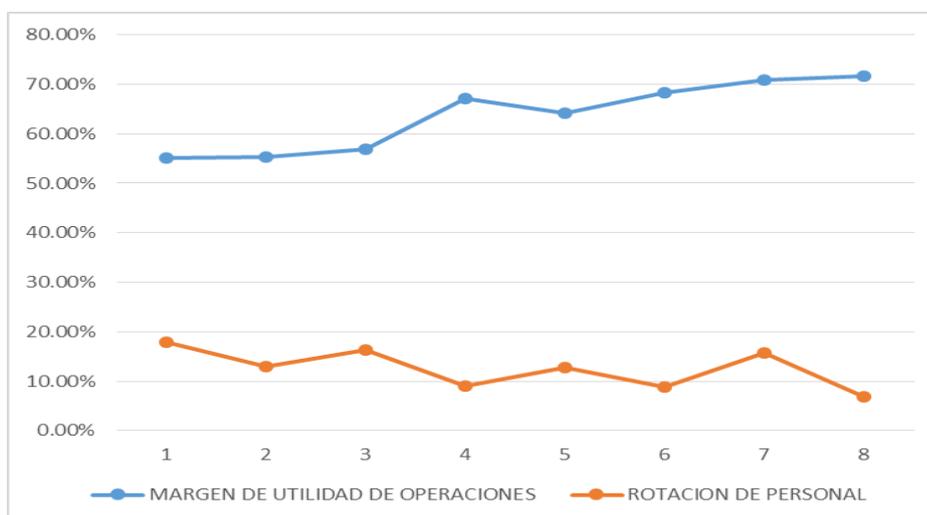
**TABLA 7: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS**

	MARGEN OPERACIONAL	VENTAS NETAS	MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	ROTACION DE PERSONAL
<b>2015 I</b>	S/. 7,004.00	S/. 12,729.00	55.02%	17.93%
<b>2015 II</b>	S/. 6,986.00	S/. 12,621.00	55.35%	12.92%
<b>2015 III</b>	S/. 7,068.00	S/. 12,406.00	56.97%	16.36%
<b>2015 IV</b>	S/. 8,101.00	S/. 12,071.00	67.11%	9.07%
<b>2016 I</b>	S/. 7,389.00	S/. 11,517.00	64.16%	12.81%
<b>2016 II</b>	S/. 8,105.00	S/. 11,878.00	68.24%	8.74%
<b>2016 III</b>	S/. 9,070.00	S/. 12,801.00	70.85%	15.63%
<b>2016 IV</b>	S/. 10,147.00	S/. 14,144.00	71.74%	6.89%

Fuente: Estados Financieros y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

**GRÁFICO 27: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS E INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL TRIMESTRAL**



Fuente: Tabla 7

Elaboración: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos acerca de la satisfacción laboral se presentan enseguida de manera específica en los anexos de este documento, de acuerdo a las dimensiones: cooperación, credibilidad, imparcialidad, compromiso y respeto con la organización, agrupando los cuadros en uno solo que exprese el resumen final de porcentaje de satisfacción laboral obtenemos el siguiente resultado:

TABLA 8: CONGLOMERADO DE DIMENSIONES POR OFICINA

ZONA / OFICINA - CRLA	ZONA / OFICINA - CRLA	Optimistas	Indecisos	Pesimistas
04: Oficina Juliaca	Juliaca	66%	21%	13%
05: Oficina Puno	Puno	57%	31%	12%
06: Oficina Desaguadero	Desaguadero	45%	38%	18%
10: Oficina Pedro Vilcapaza	Pedro Vilcapaza	50%	35%	15%
11: Oficina Ilave	Ilave	54%	34%	11%
17: Oficina Acora	Acora	56%	25%	19%
19: Oficina Yunguyo	Yunguyo	61%	29%	10%
20: Oficina Coata	Coata	77%	15%	9%
03: Oficina Ayaviri	Ayaviri	42%	40%	18%
07: Oficina Macusani	Macusani	57%	40%	3%
12: Oficina Azangaro	Azangaro	64%	28%	7%
18: Oficina Huancane	Huancane	58%	29%	13%
21: Oficina Taraco	Taraco	75%	20%	5%
29: Oficina Asillo	Asillo	68%	22%	9%
02: Oficina Ayacucho	Ayacucho	67%	10%	23%
08: Oficina Huanta	Huanta	80%	8%	13%
09: Oficina Pampa Cangallo	Pampa Cangallo	79%	7%	15%
23: Oficina Andahuaylas	Andahuaylas	93%	2%	5%
28: Oficina Tambo	Tambo	71%	22%	6%
13: Oficina Sicuani	Sicuani	72%	23%	5%
15: Oficina Espinar	Espinar	66%	27%	6%
22: Oficina San Sebastian	San Sebastian	83%	15%	2%
25: Oficina Anta	Anta	83%	11%	6%
26: Oficina Santo Tomás	Santo Tomás	69%	23%	8%
27: Oficina Urcos	Urcos	78%	19%	3%
14: Oficina Chivay	Chivay	62%	30%	8%
16: Oficina Aplao	Aplao	68%	19%	12%
24: Oficina Cerro Colorado	Cerro Colorado	70%	19%	12%
01: Oficina Corporativo	Corporativo	62%	25%	13%
<b>Total general</b>	<b>Total general</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

Del cual rescataremos la columna con rotulo pesimista que refleja el porcentaje general o nivel de insatisfacción laboral y como resultado se muestra la comparación con la rotación de personal calculada a nivel de oficina.

**TABLA 9: RELACION DE ROTACION DE PERSONAL CON NIVEL DE INSATISFACCION LABORAL**

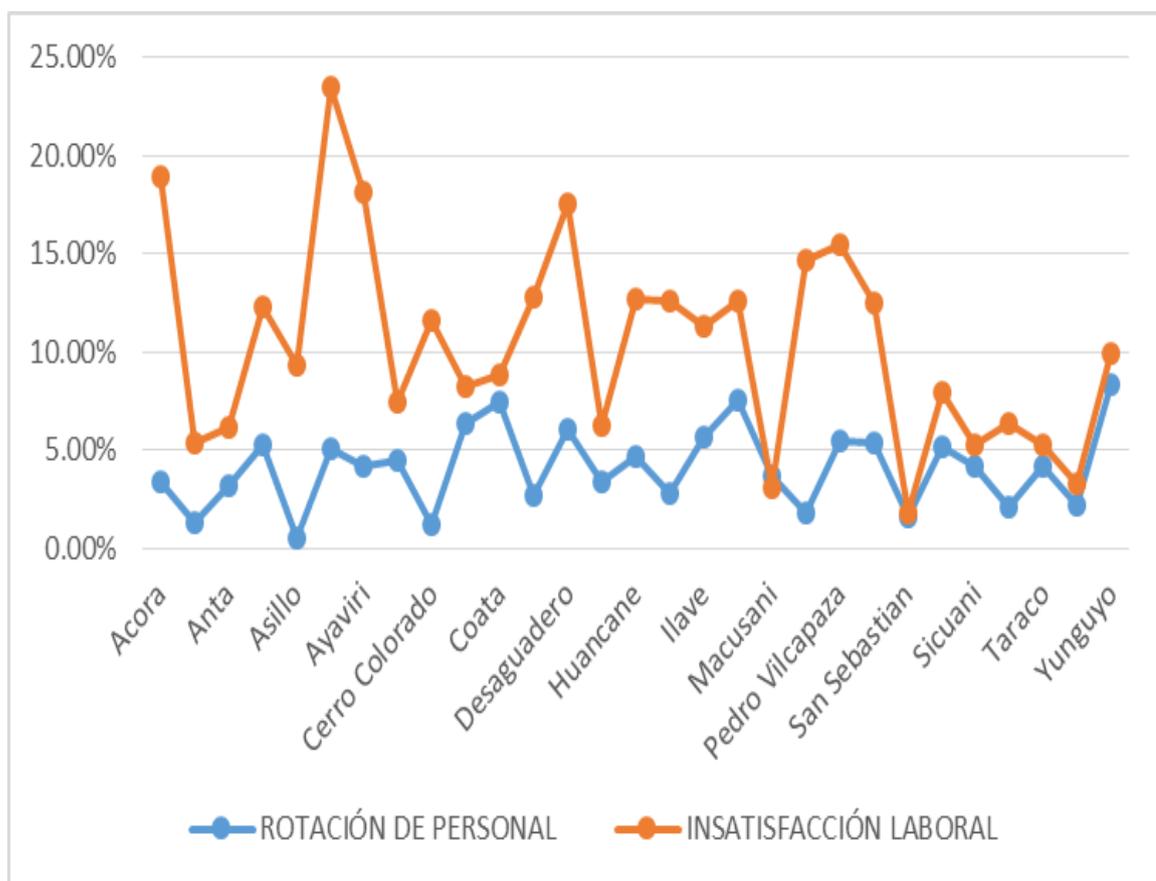
	ROTACIÓN DE PERSONAL	INSATISFACCIÓN LABORAL
Acora	3.39%	18.91%
Andahuaylas	1.28%	5.40%
Anta	3.20%	6.14%
Aplao	5.25%	12.28%
Asillo	0.46%	9.27%
Ayacucho	5.08%	23.45%
Ayaviri	4.17%	18.13%
Azangaro	4.44%	7.46%
Cerro Colorado	1.19%	11.61%
Chivay	6.35%	8.27%
Coata	7.41%	8.77%
Corporativo	2.70%	12.77%
Desaguadero	6.00%	17.54%
Espinar	3.40%	6.24%
Huancane	4.63%	12.67%
Huanta	2.78%	12.57%
Ilave	5.62%	11.29%
Juliaca	7.52%	12.60%
Macusani	3.62%	3.07%
Pampa Cangallo	1.79%	14.69%
Pedro Vilcapaza	5.50%	15.44%
Puno	5.31%	12.48%
San Sebastian	1.59%	1.75%
Santo Tomás	5.20%	7.89%
Sicuani	4.17%	5.26%
Tambo	2.08%	6.32%
Taraco	4.21%	5.26%
Urcos	2.15%	3.29%
Yunguyo	8.33%	9.94%

Fuente: Encuestas de Clima Laboral y Área de Compensaciones y Contrataciones CRAC Los Andes

Elaboración: Elaboración Propia

En este cuadro se puede ver los porcentajes tanto de rotación de personal como los porcentajes de insatisfacción laboral.

GRÁFICO 28: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Tabla 9

Elaboración: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Grafico 12 existe una diferencia constante entre los niveles de rotación de personal como en la insatisfacción laboral, lo cual indica que una variable es dependiente de la otra.

Tomando los valores a emular del comparador o benchmark, obtenido del estudio de "GREAT PLACE TO WORK" publicado en el año, que realizo un estudio de las mejores empresas, este mismo estudio nos brinda un porcentaje de referencia en cada uno de los segmentos incluidos en nuestro estudio de Satisfacción laboral quedando de la siguiente manera.

**TABLA 10: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

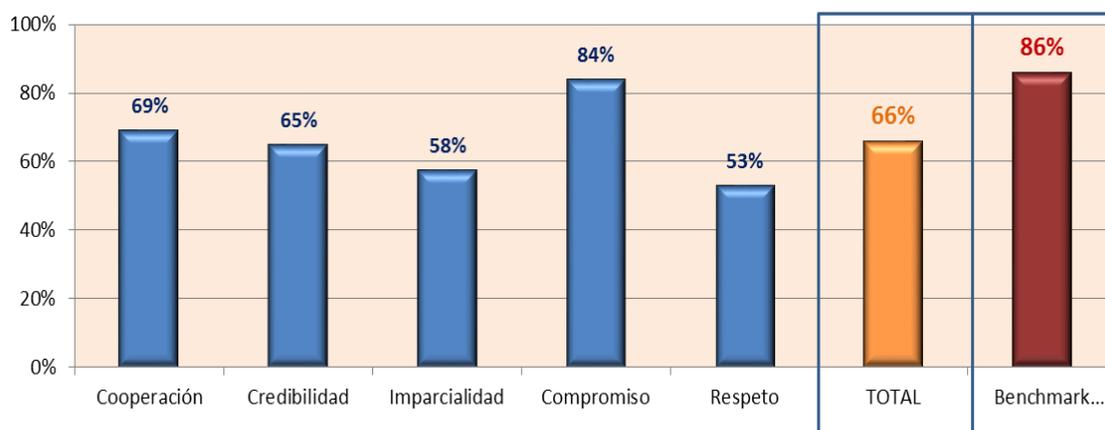
RESULTADOS	Optimistas	Indecisos	Pesimistas	Benchmark	Encuestados
Cooperación	69%	22%	8%	89%	359
Credibilidad	65%	25%	9%	87%	359
Imparcialidad	58%	27%	15%	83%	359
Compromiso	84%	13%	3%	90%	359
Respeto	53%	28%	18%	85%	359
<b>TOTAL</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>11%</b>	<b>86%</b>	<b>359</b>
Benchmark	<b>86%</b>				

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

La tabla 10 muestra como resultados generales divididos por dimensiones los resultados tanto positivos y negativos con respecto de la encuesta de clima laboral elaborada con Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A.C. los cuales son contrastados con el comparador o benchmark, en cada dimensión de acuerdo a la cantidad total de Encuestados en dicho estudio.

**GRÁFICO 29: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**



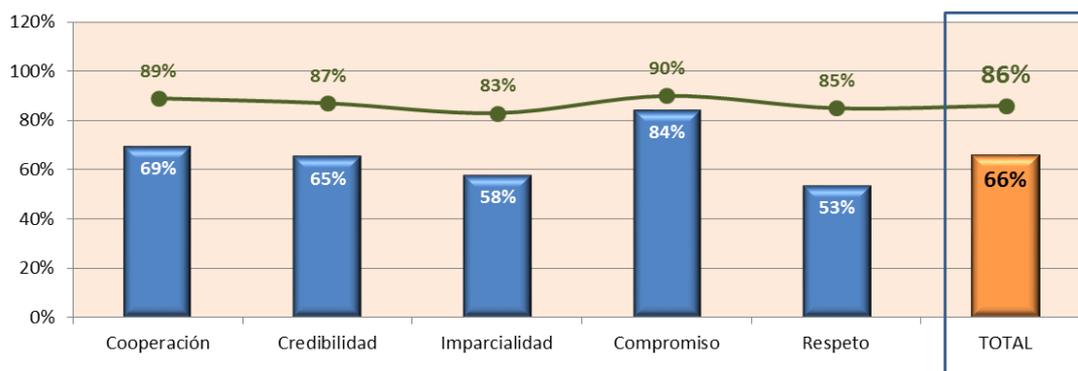
Fuente: Tabla 10

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 13 observamos las barras que representan el porcentaje optimista en las dimensiones del estudio de Satisfacción laboral aplicado a Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y el total en contraste con el benchmark.

También se puede observar que la dimensión de Compromiso tiene los resultados más optimistas, lo cual indica un alto enfoque en la visión de la empresa por parte de los colaboradores.

**GRÁFICO 30: RESUMEN GENERAL DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y BENCHMARK POR DIMENSIÓN**



Fuente: Tabla 10

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 14 podemos observar las barras que representan el porcentaje optimistas en cada una de las dimensiones del estudio de Satisfacción laboral aplicado a Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y en gráfico de líneas el porcentaje individual por dimensiones del benchmark.

**TABLA 11: COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE ENCUESTAS DE DIFERENTES AÑOS.**

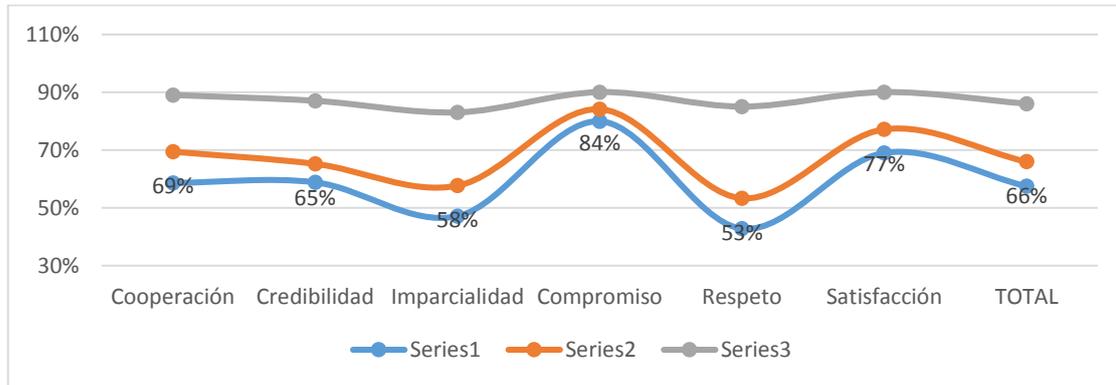
RESULTADOS	2015		2016		Benchmark
	2015	Encuestados	2016	Encuestados	
Cooperación	59%	381	69%	359	89%
Credibilidad	59%	381	65%	359	87%
Imparcialidad	47%	381	58%	359	83%
Compromiso	80%	381	84%	359	90%
Respeto	43%	381	53%	359	85%
Satisfacción	69%	381	77%	359	90%
<b>TOTAL</b>	<b>57%</b>	<b>381</b>	<b>66%</b>	<b>359</b>	<b>86%</b>
Benchmark	<b>86%</b>		<b>86%</b>		

Fuente: Encuestas de Clima Laboral

Elaboración: Elaboración Propia

En el presente cuadro podemos observar las diferencias obtenidas entre los resultados de las encuestas de satisfacción laboral del año 2015 y año 2016, al mismo tiempo se ve una disminución en la cantidad de encuestados.

**GRÁFICO 31: DIMENSIONES COMPARATIVO CON EL BENCHMARK**

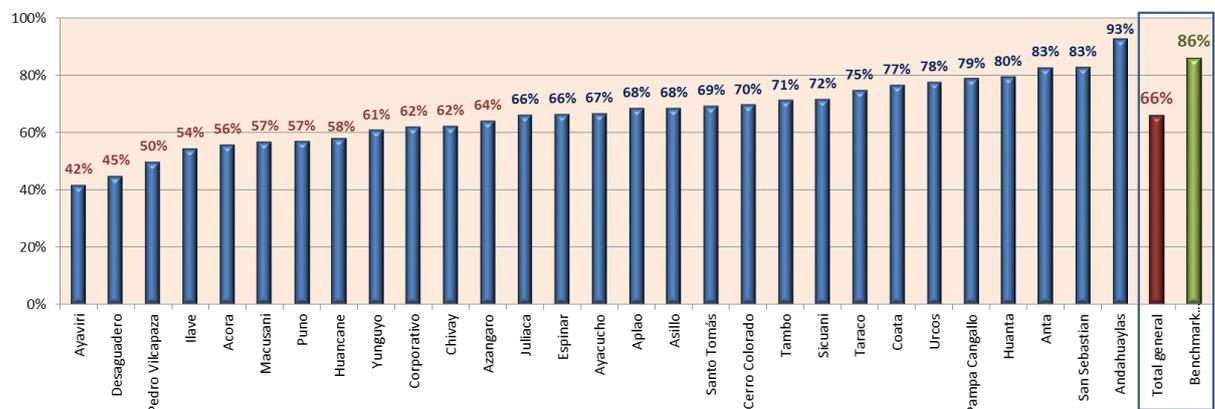


Fuente: Tabla 11

Elaboración: Elaboración Propia

Como se puede observar en el Grafico 15 existen 3 líneas de datos, siendo el de contenido más alto, el referido al comparador o benchmark, y siendo los dos gráficos que se encuentran por debajo, los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas en el 2015 y en el 2016, donde se ve que en el 2016 este índice ha aumentado considerablemente.

**GRÁFICO 32: CLIMA LABORAL POR OFICINAS Y COMPARATIVO CON EL BENCHMARK**



Fuente: Tabla 9

Elaboración: Elaboración Propia

En el gráfico 16 se puede observar el detalle de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral por oficina, brindándonos una imagen clara de las oficinas con mayor índice de satisfacción, así como las de menor porcentaje.

Según el cuadro menos de la mitad se encuentran por debajo del promedio que es del 66%.

En cuanto al índice de rotación de personal observamos la gran influencia que tiene en los aspectos de la rentabilidad de la empresa, dentro de las políticas de manejo de personal no se hace un control exhaustivo de vacaciones pendientes de ejecución individual de los colaboradores, sobre todo del personal que pertenece al back office es decir el personal del Corporativo, lo que genera un malestar general, ya que el colaborador, si tiene la intención de gozar de sus vacaciones, pero por exigencias del jefe se postergan las vacaciones cada vez más, y se van acumulando, al cierre del periodo 2016, a simple vista se observa la provisión de más de un millón de soles en el pasivo por concepto de vacaciones por pagar, lo que fomenta un pésimo clima laboral en cada oficina.

El problema es la incorrecta administración de personal por parte de los jefes de oficina que sin darse cuenta, hacen más daño a la entidad al retener a sus colaboradores, con la intención de generar mayor productividad, pero al contrario generan un pasivo a la empresa.

Cada vez que un colaborador renuncia y tiene vacaciones acumuladas se le realiza la liquidación, incluyendo el pago de dichas vacaciones.

Cuando se recibe una carta de renuncia, la inmediata respuesta es realizar una llamada para confirmar la solicitud, y preguntar si hay alguna forma de llegar a un acuerdo y si el colaborador podría cambiar de opinión.

En la empresa no se cuenta con ningún tipo de política de reincorporación de personal como en otras entidades, que restringen el reingreso por un año, en Caja los Andes, se vieron casos en los que los colaboradores, renuncian y vuelven después de cortos periodos de tiempo, lo que le brinda mayor seguridad y confianza al colaborador para poder renunciar y contar con la opción de probar suerte por así decirlo y volver sin ningún problema a caja los andes.

A diferencia de otras entidades Caja los Andes paga un sueldo básico, a cada uno de los colaboradores, independientemente de su desempeño, sobre todo en el área de negocios.

Se tiene un control estricto del promedio de colocaciones de créditos y cartera vigente en el área de negocios, sobre todo en el caso de asesores de negocios, a quienes se les hace un seguimiento constante, para mantener en equilibrio la mora, y el logro de las metas, mensuales, trimestrales y anuales.

No se cuenta con una encuesta de salida de personal, ni un control exacto ni estricto de los motivos de desvinculación de personal, lo cual imposibilita la exposición del tipo de desvinculación exacta de cada colaborador, es decir no podemos interpretar desde el punto de vista de que porcentaje de colaboradores se desvincularon por voluntad propia o por renuncia y que porcentaje por despido o por no haber satisfecho las necesidades de la empresa y se desvincula antes de pasar el periodo de prueba.

## DISCUSIÓN

### **Determinar la incidencia de rotación de personal en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.**

Después de verificar y analizar las hipótesis específicas se puede afirmar que el objetivo general concuerda con los resultados obtenidos a través de la investigación, brindándonos a través de cuadros la correlación indirecta entre la rotación de personal y la rentabilidad.

Es decir a la medida que la rotación de personal incrementa, se verá reflejado en la rentabilidad de forma negativa, y en los ratios de rentabilidad utilizados para la presente investigación.

Por lo cual se entiende que efectivamente, *La rotación de personal incide negativamente en la Rentabilidad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A., periodos 2015-2016.*

Al analizar el nivel de insatisfacción laboral se determina que influye de manera negativa en el índice de rotación de personal de cada oficina en la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.”

El nivel de insatisfacción laboral se ve claramente relacionado con la rotación de personal como se puede ver en los cuadros, se observa que la relación se mantiene y es constante en la gran mayoría de oficinas, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

“El margen diferencial entre el Benchmark y la satisfacción laboral en la empresa es demasiado elevado.”

De acuerdo a los porcentajes brindados por el benchmarking o comparadores, podemos observar cuales son las diferencias entre cada una de las dimensiones del estudio de satisfacción laboral, obteniendo un elevada proporción entre la satisfacción laboral obtenida y los porcentajes brindado por el estudio de “GREAT PLACE TO WORK” que nos brinda información del promedio de las mejores empresas en gestión de talento humano y buenas prácticas de contratación y reclutamiento.

## CONCLUSIONES

Conforme a los resultados obtenidos en el presente informe de investigación; se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la relación existente entre el Índice de Rotación de personal y la Rentabilidad, Después de verificar y analizar las hipótesis específicas se puede afirmar que la Hipótesis general concuerda con los resultados obtenidos a través de la investigación, brindándonos a través de cuadros la correlación indirecta entre la rotación de personal y la rentabilidad.

Es decir a la medida que la rotación de personal incremente, se verá reflejado en la rentabilidad de forma negativa, y en los ratios de rentabilidad utilizados para la presente investigación.

El nivel de insatisfacción laboral se ve claramente relacionado con la rotación de personal como se puede ver en los cuadros, se observa que la relación se mantiene y es constante en la gran mayoría de oficinas, lo cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

De acuerdo a los porcentajes brindados por el benchmarking o comparadores, podemos observar cuales son las diferencias entre cada una de las dimensiones del estudio de satisfacción laboral, obteniendo un elevada proporción entre la satisfacción laboral obtenida y los porcentajes brindado por el estudio de "GREAT PLACE TO WORK" que nos brinda información del promedio de las mejores empresas en gestión de talento humano y buenas prácticas de contratación y reclutamiento.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Ramos, V. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A. CUAUTITLÁN IZCALLI, MEXICO.*
- Aliaga Cazorla, R., & Ambrosini Valdez, D. (2011). *Sistema Financiero Peruano.* Lima: Universidad de Piura.
- Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos.* Argentina: Cengage Learning.
- ARCATA, N. R. (2017). *ROTACIÓN DEL PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. TACNA.*
- AVILA EYZAGUIRRE, S. L., GUERRA DEL CARPIO, R. F., & MENDOZA CASTRO, K. R. (2017). *LA ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA: CAUSAS Y CONSECUENCIAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. ANÁLISIS DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO MASIVO. LIMA.*
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal.* En J. Castillo Aponte, *Un enfoque hacia la calidad* (pág. 69). Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Brasil: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano.* Brazil : Mc Graw Hill.
- CRIOLLO FERNANDEZ, L. M. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. QUITO.*
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Prentice-Hall.
- Fernandez, G. (03 de Diciembre de 2015). *Entes reguladores y de control del sistema financiero.* Obtenido de Entes reguladores y de control del

sistema financiero:  
<http://sistemafinancieronacionalperu.blogspot.pe/2015/07/entes-reguladores-y-de-control-del.html>

- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). Employee turnover. *South-Western Pub*, 23.
- Hulin, C. (1991). *Withdrawal, persistence, and commitment in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ivancevich, J., Konopaske, J., & Mattenson. (2006). Comportamiento organizacional. En *Comportamiento organizacional* (pág. 86). Mexico: Mc Graw Hill.
- Johnson, J., Griffeth, R., & Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of business & industrial marketing*, 399-415.
- LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, 27806 (EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA 2 de AGOSTO de 2002).
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Undecima Ed. Mc GrawHILL.
- Martín Sierra, C. (2011). *Gestion de Recursos Humanos y Retencion de Capital Humano Estrategico*. Valladolid: Departamento de Organizacion de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Oregon: Journal of vocational behavior.
- Pérez Aguinaga, F. I. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo, Lima.
- Robbins, S., & Judge, T. (13 ed., 2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Prentice Hall Inc.
- Seminario Oyarce, J. (2014). *Rotación de Empleados y su Efecto en la Utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 - 2015*. Trujillo, Perú.
- Softland, G., & Morales, T. (2016). Gestión del Talento y Recursos Humanos. *Gestión*, 13-14.