



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

Factores que inciden en la rotación de personal de una entidad
financiera, 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Gabriela Roca Peña (ORCID: 0000-0002-4284-7301)

ASESOR:

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión del Talento Humano

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi madre Elena Peña Carbajal por su acompañamiento y cuidado para realizar sin interrupciones la tesis; a Anthony César Alarcón Yauri quién me motivó a avanzar académicamente y ejercer la maestría de GTH; además me apoyó con paciencia y amor, y brindó consejos sobre su experiencia financiera; y finalmente al profesor Fernando Nolazco Labajos quién me asesoró y apoyó metodológicamente sin contratiempos en la elaboración del presente contenido.

Agradecimiento

Al Dr. Fernando Nolazco Labajos por sus enseñanzas y apoyo para la elaboración de la tesis y a Anthony Alarcón por su apoyo incondicional en el desarrollo de la misma.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Gabriela Roca Peña, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado: “Factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020”, en 69 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 08 de agosto del 2020



Gabriela Roca Peña

Índice

| | Pág. |
|--|-----------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | vii |
| Índice de figuras | vii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MÉTODO | 16 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación | 16 |
| 2.2. Escenario de estudio | 18 |
| 2.3. Participantes | 19 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 19 |
| 2.5. Procedimiento | 20 |
| 2.6. Método de análisis de información | 21 |
| 2.7. Aspectos éticos | 21 |
| III. RESULTADOS | 22 |
| IV. DISCUSIÓN | 29 |
| V. CONCLUSIONES | 32 |
| VI. RECOMENDACIONES | 33 |
| REFERENCIAS | 34 |
| ANEXOS | 37 |
| Anexo 1: Matriz de categorización | 37 |
| Anexo 2: Matriz de codificación | 38 |
| Anexo 3: Transcripción de entrevistas | 39 |
| Anexo 4: Evidencias del procesamiento | 51 |
| Anexo 5: Dictamen | 54 |
| Anexo 6: Resolución | 55 |

| | |
|---|----|
| Anexo 7: Acta de aprobación de originalidad | 57 |
| Anexo 8: Pantallazo de software turnitin | 58 |
| Anexo 9: Formulario de autorización para publicación electrónica | 59 |
| Anexo 10: Autorización de la versión final del trabajo de investigación | 60 |

Índice de tablas

| | Pág. |
|-------------------------------------|-------------|
| Tabla 1 Matriz de Categorización | 18 |

Índice de Figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1 Macro Red – Rotación de personal | 22 |
| Figura 2 Red - Subcategoría Procesos | 24 |
| Figura 3 Red – Subcategoría Ambiente Organizacional | 25 |
| Figura 4 Nube de palabras – Rotación de Personal | 27 |

RESUMEN

Con el pasar del tiempo las organizaciones siguen orientadas a conservar talentos, optimizando los costos por reemplazo de colaborador cesado. En el caso de la empresa financiera tiene como problemas de rotación en los procesos de trabajo y el ambiente organizacional. El objetivo es analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. El enfoque es cualitativo, el método estudio de casos y fenomenología, la técnica es la entrevista y el instrumento la guía de entrevista la cual se realiza a 6 colaboradores.

Los datos se procesan a través de la triangulación utilizando el software Atlas.ti; luego del procesamiento se determinaron tres emergentes los cuales son remuneración, competencia y salud. Se concluye que no todos los colaboradores se adaptan a los procesos de la institución financiera dándole énfasis al trabajo de campo; además señalan que no en todas las empresas manejan una idónea cultura, clima organizacional y que el sueldo es fijo pero la bonificación variable y no están satisfechos por las metas que se les otorgan, además de la continuidad laboral por la coyuntura del COVID-19.

Se recomienda un análisis en el establecimiento de metas para no afectar con la bonificación de los colaboradores, una evaluación por competencias al seleccionar al personal idóneo para el trabajo de campo, una charla a los líderes acerca de la importancia que tiene dar a conocer las normas y valores que todos deben tener y a su vez motivarlos a realizar reconocimientos.

Palabras clave: Rotación de personal, cumplimiento de metas, clima organizacional, remuneración, salud.

ABSTRACT

As time goes by, organizations continue to focus on retaining talents, optimizing the costs for the replacement of terminated employees. In the case of the financial company, it has rotation problems in work processes and the organizational environment. The objective is to analyze the factors that affect the staff turnover of a financial institution, 2020. The focus is qualitative, the case study method and phenomenology, the technique is the interview and the instrument is the interview guide which is carried out 6 collaborators.

The data is processed through triangulation using the Atlas.ti software; After the processing, three emergent ones were determined, which are remuneration, competition and health. It is concluded that not all collaborators adapt to the processes of the financial institution emphasizing field work; They also point out that not all companies manage an ideal culture, organizational climate and the salary is fixed but the bonus is variable and they are not satisfied with the goals that are granted, in addition to job continuity due to the COVID-19 situation.

An analysis is recommended in the setting of goals so as not to affect with the bonus of the collaborators, an evaluation by competences when selecting the suitable personnel for the field work, a talk to the leaders about the importance of making the norms known. and values that everyone should have and in turn motivate them to make recognitions.

Keywords: Staff turnover, goal fulfillment, organizational climate, remuneration, health.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional con respecto a la problemática que existe en Chile y México las organizaciones a lo largo de los años trabajaban en la ejecución de productos o servicios, en los cuales se buscaban determinar qué causas motivan la rotación del personal debido a que las entidades tienen un nivel de rotación mensual máximo que deben cumplir, en el caso del perfil del colaborador que son de categoría millenials los cuales tienen entre 18 a 30 años, tienen la idea de estar por un corto tiempo en la institución y es por ello que el personal busca una mejor remuneración en corto tiempo, menor carga laboral y mayor beneficio. Además, estos se encuentran en la búsqueda de mejorar su situación profesional y personal tomando decisiones con respecto a sus condiciones laborales y en relación al salario emocional, el cual también se da en muchos casos independientemente de que sean o no millenials, sea cual sea el rango o posición en la organización (Cifuentes, 2017; Flores, 2006).

En Colombia las causas de la rotación de personal se dan por bajo salario, oportunidad de carrera, crecimiento laboral, reconocimiento, equilibrio entre la vida personal del colaborador. Por lo que estos puntos en consideración hacen que las empresas tomen una solución a través de una implementación y análisis profundo acerca de la minimización de la rotación del colaborador en la organización con todos los rangos existentes, por lo que se genera mayor costo en rehacer el proceso de selección, capacitación, formación, seguimiento de funciones, lo que implica nuevos gastos para tener a la persona ideal para el puesto en las organizaciones colombianas (Domínguez, 2015).

En el caso de la problemática nacional, las empresas intentan verificar que causas determinan la rotación de personal, enfocado en un adecuado manejo del talento humano, y evitar una insuficiente gestión del área correspondiente. Buscan rescatar el motivo principal que es el análisis de factores críticos para la rotación, los cuales permiten realizar acciones estratégicas orientadas a conservar talentos y mejorar la rentabilidad de la organización, optimizando los costos en capacitaciones, entrenamiento, sueldo y selección de personal por reemplazo de colaborador cesado en las entidades (Aliaga, 2019; Castañeda, 2018).

Algunas empresas peruanas buscan determinar la incidencia de la satisfacción laboral basada en los ceses, es por ello que es necesario descubrir que origina el alto nivel porcentual

de rotación, elevando así de manera agresiva los costos de la empresa por los gastos excesivos involucrados en los procesos previos a elección del colaborador los cuales son selección, capacitación, lo que afecta en la producción y ganancias y que además perjudica de manera excesiva a los colaboradores y su estadía en ella buscando oportunidades laborales que favorezcan su crecimiento profesional idóneo (Maclean, 2012).

Según el informe técnico 1131 – 2016 se realiza el régimen del decreto legislativo N° 276, en el que el personal debe tener una carrera específica, y sus funciones deben ser relacionadas a su especialidad, es por ello que para que la rotación del personal sea efectiva debe haber un memorándum de por medio y además consiste en ubicar en otra posición al trabajador en el que el sueldo y rango de puesto sea similar al que tenía anteriormente y se tenga en cuenta el proceso de formación y capacitaciones que este tuvo, sus estudios y especialidades y las experiencias que tuvo a lo largo de su vida laboral (Cortéz, 2016).

En el caso de la problemática local la empresa tiene como factores de rotación motivos personales del colaborador y en los procesos de trabajo, estos son por la distancia que tiene el centro de laborales con su domicilio, por tener una mejor oferta laboral, por problemas de salud o familiares, cruce de horarios con su centro educativo; así como motivos laborales en los procesos, por incumplimiento de meta, no adaptarse al trabajo de campo, tener un promedio bajo en notas de exámenes y capacitaciones, no tener la cultura organizacional idónea, contar con un clima laboral abrumador que no permite que este se encuentre psicológicamente tranquilo, los cuales son motivos que influyen en el empleado a cambiar o retirarse de la organización para un mejor futuro. Por ello se analiza a detalle que componentes afectan en el cese de los individuos de la entidad financiera a investigar.

Con respecto a los antecedentes internacionales Domínguez (2015) indica que el motivo de esta investigación es analizar que provoca el cese de los trabajadores, en el cual se utiliza como instrumento la encuesta, la investigación fue descriptiva y se tiene en consideración final que los factores que tienen más impacto con el colaborador es la remuneración económica al 36%, el crecimiento al 56% y la relación vida-trabajo en un 58% del total. Como conclusión cumple con el objetivo y se recomienda un análisis a la empresa de salarios económicos competitivos, linear de carrera y vida – trabajo equilibrado.

Indica Mora (2017) que con respecto al estudio acerca de los horarios flexibles y su mejora en la rotación y la productividad tiene como objetivo el considerar el equilibrio entre turnos y el trabajo en casa como táctica idónea de la cultura organizacional, la metodología es de enfoque cualitativo y el instrumento es la observación por lo que es importante manejar los conceptos correctamente, se tiene como resultado y conclusión que la organización necesita definir sus propias necesidades, con el fin de dar teletrabajo a sus colaboradores.

Indica Reyes, Maynez, Cavazos & Hernández (2018) que el objetivo es determinar si hay influencia entre el contrato psicológico y agotamiento emocional en la rotación de personal, la metodología a utilizar en la investigación es cuantitativa y el instrumento es el cuestionario, por lo que se tiene como resultado la influencia directa de las categorías, y se concluye que la rotación se manifiesta en los empleados en intención de abandono laboral por ello la organización busca trabajadores que cuenten con habilidades duras y blandas.

Indica Lara, Naranjo & Gonzales (2019) que su objetivo está en crear la ecuación de búsqueda y en análisis mediante artículos científicos sobre la rotación. La metodología es cualitativa, descriptiva y el instrumento es la observación, como resultado permite confirmar que es un ámbito estudiado por lo que se concluye que, siendo los hallazgos encontrados en el proceso de tácticas en las áreas de gestión humana, implica una gran oportunidad para el ahorro de costos de selección, contrato, entrenamiento y formación de nuevos colaboradores.

Indica Meneses (2019) que es necesario un seguimiento constante para la creación de un ambiente laboral agradable, la metodología del estudio es cualitativa, descriptiva; el instrumento es la encuesta y se tiene como resultado que las causas que participan en el procedimiento de atracción y selección se adecuan a el ambiente organizacional y el salario con vínculo emocional, por lo que se concluye que los elementos como el clima organizacional, el ambiente vida-trabajo, horarios, son los principales motivos de la rotación.

Con respecto a los antecedentes nacionales Cainicela & Pazos (2016) indica que el estudio tiene como fin la comparación entre satisfacción laboral, compromiso de la empresa y rotación o cese de los colaboradores en una empresa del sector minero, la metodología a utilizar es cuantitativa, correlacional, explicativa, predictiva y transversal, de una población de 350 personas se usa una muestra de 150 personas con el instrumento que es la encuesta.

Así mismo los resultados indican que se encuentra una coherencia significativa entre ellos extrínseca e intrínsecamente; finalmente la conclusión es que se determina un plan para mejorar y aumentar la satisfacción del colaborador para reducir la rotación de la empresa.

Indica Gonzales (2017) que el objetivo del estudio es el definir la influencia entre la rotación de personal y desempeño laboral, en el cual se utilizó la metodología descriptiva, no experimental y cuantitativa. Por lo que como instrumento se tiene la encuesta y este da como resultado el comportamiento de los indicadores de la variable rotación que son selección y contratación; se concluye y confirma que estos indicadores mencionados si influyen en el desempeño de los participantes de la Universidad Federico Villareal.

Indica Corzo, Mendoza, Suca & Velásquez (2018) que la finalidad del estudio es determinar las circunstancias que afectan la rotación en las ventas del sector aseguradora en Cuzco, la metodología es cualitativa, holística y el instrumento es la entrevista abierta, como resultado se requirió elaborar una descripción que contenga datos con casos indagados y sus informantes para esclarecer lineamientos, es por ello que se concluye que la rotación está asociada con perjuicios relacionados al costo y en la satisfacción al cliente.

Indica Martínez, Rufino, Rufino & Svirichi (2018) que el estudio tiene como meta general el establecer la relación entre felicidad y compromiso laboral para que de esta manera se pueda ver como esto afecta en la rotación de personal. Así mismo la metodología es cuantitativa y correlacional y el instrumento es la encuesta. Por lo que se tiene como resultado y conclusión de esta investigación el no hallar una suficiente correlación entre las variables felicidad y compromiso laboral, ni evidencia alguna de ellas, por lo que se rechaza rotundamente la hipótesis, y se hallan relaciones positivas entre ambas.

Indica Campos, Gutiérrez & Matzumura (2019) que la rotación es una herramienta que tiene como meta del estudio el desempeño laboral y la rotación lo que permite al trabajador estar por las distintas áreas de la organización, sin embargo, esto va a depender de la complejidad de funciones y necesidades. La metodología del estudio es cuantitativa y como instrumento tiene a la encuesta a los individuos, por lo que se tiene como resultado y conclusión que el 58.6% de rotación o cese de personal es indiferente en la evaluación de desempeño y la autoevaluación presenta resultados similares.

Con respecto a las teorías relacionadas al tema se tiene la del comportamiento organizacional y su definición de distintos autores; Maslow realizó una división en las necesidades de carácter fisiológica, sobre seguridad y de tipo social o de estima, las que van de superior a inferior respectivamente (Maslow, 1998 citado en Robbins & Judge). Las cuales están relacionadas directamente con la rotación de personal basado en los motivos por el cual cesan los colaboradores dentro de los cuales tienen relación con las necesidades que como personas tienen dentro de la organización, con respecto a lo fisiológico cumplir con un horario establecido para no descuidar el turno de alimentación, no descuidar el descanso diario con acumulación de actividades; la seguridad de continuar en la organización mediante un contrato que le brinde la posibilidad de línea de carrera y la necesidad social de relacionarse y crear vínculo de negocio con los demás colaboradores.

Douglas divide su teoría en X & Y, en el caso de X los gerentes suponen que los trabajadores no tienen interés por el trabajo por lo que hay que forzarlos a cumplir sus metas y en el caso de Y los gerentes suponen que el individuo puede aceptar y aprender responsabilidades y están comprometidos con los objetivos (Douglas, 1998 citado en Robbins & Judge). En el caso del estudio tiene relación la rotación de personal debido a que según el colaborador y sus ganas de dar lo mejor de sí en la empresa este puede manejar uno de los dos casos plasmados por Douglas, algunos colaboradores cumplen con sus actividades puntual y eficazmente porque se encuentran motivados a hacerlo; de la misma forma algunos empleados no están comprometidos y buscan hacer sus actividades de manera acelerada con el fin de culminar así no sea de la manera correcta o idónea; este tipo motivos se dan con los trabajadores que son parte de la organización para no desempeñarse como corresponde.

Por otro lado, Herzberg indica que lo opuesto a la insatisfacción es sin satisfacción y lo contrario a insatisfacción es sin insatisfacción en relación a las características de un puesto laboral (Herzberg, 2013 citado en Robbins & Judge). En el caso del estudio se basa en las características de un puesto organizacional enfocados en la satisfacción e insatisfacción laboral por lo que en base a ello el colaborador está motivado para cumplir con sus actividades y con la visión de llegar a ascender y cumplir la línea de carrera; en cambio en el caso del colaborador que no está satisfecho este busca nuevas oportunidades en otras organizaciones o incluso hacer su negocio propio el cual podrá ejercer satisfactoriamente las debilidades que encontró en la empresa con la cual no se encuentra cómodo, ni satisfecho.

Otra de las teorías afianzadas al tema es la de las relaciones humanas en el que Mayo indica que se aplican conocimientos basados en la psicología social observando al personal en sus distintas condiciones de trabajo, en relación al estudio sobre la rotación de personal se analiza a través de psicología mediante el comportamiento del colaborador y observando los motivos que estos eligen para cesar. El hombre económico se sustituyó por el hombre social, además se considera que el personal únicamente no continuo en una empresa por motivos económicos, sino por la estabilidad laboral y los reconocimientos que se brindan en ellos (Mayo, 2003 citado en Jiménez; Chiavenato, 2003 citado en Jiménez).

Con respecto a la teoría transdisciplinaria Walzer indica que debe fortalecer la visión transdisciplinaria de la justicia así mismo en relación a la investigación se considera que los colaboradores no se sienten satisfechos con los ascensos por lo que no consideran que haya justicia de por medio. Además Barry indica que son fundamentales las reglas del comportamiento y cumplimiento de pautas voluntarias, amigables, con consciencia para llegar a la justicia con responsabilidad social (Walzer, 2014 citado en Guerra; Barry, 2014 citado en Guerra), en consecuencia la justicia es indispensable en base a las habilidades duras y blandas del colaborador y que este llegue a su meta y a ascender cumpliendo la línea de carrera que se ofrece, lo que causa que tenga un mejor salario, mayor experiencia y lo motiva a continuar; caso contrario buscará otro vínculo laboral que le brinde todo lo deseado.

Sobre los conceptos de la categoría se tiene a la rotación de los colaboradores que se basa en los individuos que entran y salen de la entidad mensual o anualmente, los datos se usan en la proyección de demanda que son indicadores sobre todo en las empresas que tienen alta rotación, el cual se dispone por el número de personal que entran y salen con el promedio total de la empresa en un tiempo determinado, además pretende reducirse por los gastos que estos generan, por cómo influye en la productividad y se daña la imagen de la organización, también indica que los colaboradores explican que la rotación se da por distintas razones como son por procesos, según el ambiente organizacional y además los bajos salarios, una mejor oportunidad de empleo y que no hay una línea de carrera para ascender y crecer en la organización (Castillo, 2006; Sarries & Casares, 2008).

Como otro concepto la rotación de personal se indica que esta puede ser inevitable, evitable, saludables o no saludables para la empresa, por ello las causas inevitables son

enfermedades crónicas, accidentes, la muerte y jubilación; los motivos evitables son salario menor de lo esperado, insatisfacción, la falta de integración, no estar identificados con su entidad, inadecuada selección de los colaboradores; las saludables son ascensos, promociones, y por último las que no son saludables que son el perjuicio a la moral, imagen de la empresa, integración de personal, rechazo al producto y productividad de la empresa, lo cual da la oportunidad al trabajador a buscar nuevas oportunidades, mejorar ingresos; por ende hacer uso de su derecho y decisión de llevar su trabajo de la manera que psicológicamente se sienta cómodo (Pigors & Meyers, 1985; Strauss & Sayles, 1985).

Una de las subcategorías es el proceso, el cual es una actividad relacionada y conectada que añade valor para los clientes, el cual puede llevar a la renuncia voluntaria o realizar correctamente funciones para cumplir los resultados según Heredia (2000). Es por ello que en el estudio como factor la renuncia voluntaria que puede darse por oportunidades laborales en otra institución o por no encontrarse conforme con algún motivo dentro de su empresa que lo lleva a terminar su vínculo laboral y otro factor que se tiene es el proceso incompleto por falta de resolución de funciones u obtención de meta, por lo que al no sentirse cómodo con no llegar a su objetivo este individuo busca culminar su relación con la institución.

Además, un proceso es una transacción que tiene un resultado final, realizando una aportación, por lo que cada proceso es responsable de su área y departamento dentro de la organización según Fernández (2003). En el estudio el cumplimiento de resultados se lleva a cabo mediante metas que en primera instancia llevan a una adecuada selección, una capacitación para integral, además de exámenes y casuísticas que permiten que los colaboradores practiquen previo al proceso que deben realizar y se adecuen rápida y eficazmente.

Finalmente, el proceso es el esfuerzo en la búsqueda de objetivos de mejora, desarrollado y estructurado que logra la satisfacción del cliente según Pérez (2012). En el estudio se relaciona como el factor de cumplimiento de metas, obteniendo los resultados y realizando una aportación productiva, para mantenerse en la empresa por lo cual el desempeño dentro de sus capacitaciones debe ser el correcto, cumpliendo con la solución de

exámenes y realización de casuísticas que los llevarán a lograr su meta y objetivo en la organización.

La segunda subcategoría es el ambiente organizacional el cual influye en la productividad y la vida saludable de los colaboradores lo cual beneficiará a la vida de la persona según Uribe (2014). En la investigación se tomará en cuenta a la cultura de la organización y el clima laboral que son fundamentales para que el trabajador lleve su día a día cómodamente y esto le permita trabajar sin tensión y cumplir satisfactoriamente sus actividades; lo cual es indispensable para cumplir eficazmente con los procesos a realizar.

Es por ello que el ambiente organizacional es la suma del clima laboral y cultura organizacional, prevaleciendo la autocracia, sentido de equipo, respeto por el cliente, considerando también el comportamiento de los colaboradores según Dolly (2007). En el presente estudio la rotación se da por la extinción de algunos acontecimientos que en la mayoría de empresas ponen en práctica los cuales son el trabajo en equipo, la tolerancia entre todos, el poder dar su opinión libremente, la democracia y actividades que reflejen el compromiso de la empresa con el colaborador y este se individuo se sienta contento de ser parte de ella.

También el ambiente organizacional tiene relación con los colaboradores en equipos, organizaciones y efecto en el clima y cultura organizacional según Pérez (2011). Como lo mencionado anteriormente la relación entre la organización y su empleado es fundamental ya que al ser positiva estos llevarán a la empresa a lo más alto cumpliendo sus actividades correctamente y en el tiempo indicado; de lo contrario si los empleados tienen una mala relación con la empresa que en casos es con sus propios compañeros de área o líderes esto lleva a que las actividades se realicen por cumplir y causa conflictos y clima laboral molesto.

El primer indicador de la investigación es la renuncia voluntaria que es una extinción del vínculo laboral que puede ser voluntaria, el cual extingue el contrato laboral exigiendo su validez formalmente como indica Balbín (2014). En el caso de la investigación la renuncia voluntaria es una de las circunstancias que afectan la rotación de personal que puede darse por encontrarse insatisfecho dentro de alguna actividad de la organización o por un proceso al cual no se adecua, pero también se abre la posibilidad de que sea por una mejor

oportunidad laboral en otra empresa con el sueldo requerido y deseado; además de las actividades que pretenden reforzar y aprender para una mayor experiencia en su curriculum y en su día a día.

El segundo indicador de la investigación es el cumplimiento de metas que con supervisión busca cumplir con instrucciones exactas en las distintas áreas de la entidad que determinan la continuidad de la organización como indican García, Murillo & Gonzales (2010). En relación al estudio es una causa que influye en la rotación de personal por lo que la no continuidad en la empresa se da por el incumplimiento de resultados, por no sentirse motivados a realizarlo o por simplemente no entender cómo realizar la actividad por una inadecuada capacitación en la que no se reforzó el proceso que el individuo debe realizar.

El tercer indicador de la investigación es la cultura organizacional que tiene referencia con normas, valores que abordan imprevistos y a la vez solución de conflictos, el cual es influenciado por el clima laboral existente en la organización según Gan & Berbel (2007). En el estudio se tiene relación con la cultura de la organización basada en el reglamento y ética que da solución a conflictos; distintos casos pueden emerger durante el periodo o vínculo laboral del empleado los cuales puede ser la falta a sus principios incumpliendo los lineamientos de la organización basado en las normas institucionales; conflictos éticos y de intereses; y controversias que afecten la calma entre los compañeros de la organización.

Por este motivo el cuarto indicador de la investigación es el clima organizacional el cual es la suma de actitudes y comportamiento de los colaboradores en la organización, el cual es un medio interno en atención a variables de la organización Gan & Berbel (2007). En el caso del estudio se enfoca a la postura del colaborador y su comportamiento con sus compañeros que puede ser a favor o en contra que idóneamente se debe tolerar, pero no en todos los casos sucede por lo cual la empresa realiza actividades que afiancen la relación entre ellos para que con armonía puedan trabajar y esto a su vez cause tranquilidad propia.

La primera categoría emergente es la remuneración, la cual se define como el monto total fijo a pagar y se divide en el monto base, bonos y otros beneficios. La remuneración es un pago que se realiza constante y en una fecha pactada entre la empresa y el personal por

el servicio brindado por una persona que trabaja dentro de la organización de acuerdo a sus funciones, cargo y equilibrio del mercado (Villanueva & Gonzáles, 2005). El cual debe realizarse en las fechas pactadas en el contrato y de manera completa para evitar que el colaborador desee renunciar de la organización y busque otras oportunidades en otras empresas de similar sector lo que causa gastos en la empresa de una nueva capacitación, selección, formación del nuevo personal que lo reemplaza.

La remuneración es el pago total que se da a manera mensual o anual según acuerdo empleador y empleado el cual va de la mano con el monto que se designa en la competencia o mercado, el cual esta enlazado con el desempeño y funciones del trabajador lo que quiere decir que en base a sus resultados obtiene incentivos o bonificaciones de ser el caso más el monto fijo a percibir (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997). Por lo que es indispensable que el colaborador tenga todos sus beneficios monetarios correspondientes y puntuales, además de sus pagos adicionales correspondientes en el caso de tener hijos menores de edad, o bonos extra por cumplimiento de metas.

El pago o remuneración se define como el costo laboral o ingreso que tiene el colaborador y egresos que tiene la empresa los cuales son pagos fijos y también bonificaciones, comisiones y otros adicionales. Además, también la remuneración no monetaria es indispensable como vacaciones, seguro de salud y de vida lo cual va depender del tiempo que trabajes en la empresa y el cargo que tengas en la institución y los bonos o pagos extra que te correspondan (Chienda, 1999).

La remuneración o salario es un monto económico que se da al colaborador por las funciones que este desempeña en la empresa. Es el intercambio de dinero y esfuerzo para realizar las funciones cumpliendo las normas que indica la organización. Para la empresa el pago de la remuneración no solo es un gasto, si no por el contrario una inversión que se realiza para la realización de una actividad que da ganancia a la empresa y los cuales deben ser muy bien administrados para continuar con el proceso (Chiavenato, 2009). Por lo que es indispensable que las empresas cumplan puntualmente con el pago de las mismas sea su sueldo, bonos extras por cumplimiento de metas y pagos en caso de tener hijos menores de edad lo cual genera que los colaboradores no quieran irse de la institución porque se sienten estables y cómodos en ella.

Las empresas en la actualidad no pueden anualmente incrementar los sueldos por el simple hecho de que el costo de vida del empleado aumente, sin embargo, la medida óptima que estos toman es el de dar un sueldo fijo y condicionar la bonificación a metas que se deben cumplir por lo que la empresa de esa forma también tiene mayor ganancia y ambos son beneficiados. Inclusive algunas empresas únicamente trabajan por bonificación en base a el cumplimiento de sus metas y los montos son mayores que la competencia gracias a un buen trabajo y desempeño organizacional (Chiavenato, 2011). Por lo que es indispensable y obligatorio el pago del sueldo y las remuneraciones extra que estos reciben ya sea por tener hijos menores de edad o bonos conforme a cumplimiento de metas para que estos se sientan cómodos y estables en la institución y este no sea motivo de renuncia a la misma.

Como segunda categoría emergente se tiene a la salud la cual se define como una condición adecuada que debe tener el colaborador en la organización ya que este es un recurso indispensable y debe mantenerse estable para trabajar eficientemente y no en situaciones de peligro, o con factores de riesgo. Mantener al personal con salud adecuada y con el seguro de vida y salud que corresponde, ayuda a la tranquilidad del mismo ante cualquier incidente o accidente y trabaja con entusiasmo y efectividad (Collado, 2008).

También se define a la salud del personal como una opción a sufrir algún daño dentro o fuera de la organización el cual debe ser previamente estandarizado con medidas de seguridad que eviten incidentes, accidentes. Sin embargo, los hechos ocurren en el día a día y para ello los colaboradores deben contar con su seguro de vida y seguro de salud al cual poder acudir ante cualquier emergencia también dicho sea de paso por enfermedad y adicionalmente poder acudir a ellos sus familiares como hijos o esposos ante cualquier urgencia a un especialista o emergencia (Cabaleiro, 2010).

La salud y seguridad en la organización es una función o rol indispensable que debe tener toda entidad para el 100% de la empresa y sus familiares de primera cercanía los cuales son sus hijos y esposos, el cual es un deber que debe realizarse por política y normativa nacional para proteger a los colaboradores en general y los daños generados en base a enfermedades, incidentes o accidentes dentro y fuera de la organización, por lo que para ello todo trabajador cuenta con un seguro privado o del estado el cual gratuitamente tienen

atención ante cualquier emergencia ocurrida en cualquier momento, hora y lugar (Kirwan, 2003).

El tener buena salud física y mental son factores fundamentales que debe tener toda persona para realizar sus actividades de manera satisfactoria y más aún cuando esto viene relacionado con el aspecto laboral ya que para realizar de manera oportuna y efectiva las actividades laborales del día a día es necesario sentirse y estar saludables, tanto el colaborador como su conyugue o hijos a los que se le debe otorgar un seguro de salud obligatorio (Villasana, 2012). Por lo que es obligatorio que las instituciones sea cual sea el rubro tengan a sus empleados con un seguro de salud sea privado o del estado, esto también es obligatorio para el registro de su familia sean hijos o esposo (a) para que estos tengan un respaldo ante cualquier situación como enfermedad o accidente en cualquier lugar sea dentro o fuera de la organización.

La organización internacional del trabajo indica que una empresa debe contar con un plan de seguridad y salud ocupacional obligatoriamente la cual debe ser tanto para el colaborador debidamente registrado y a sus derechohabientes. Este seguro puede ser del estado o brindado en una entidad privada, ya que es indispensable para mantener la integridad y calma del colaborador (Organización internacional del trabajo, 2011). Todas las empresas deben registrar a los hijos y esposo (a) de los colaboradores obligatoriamente para que tanto ellos como su familia tengan el seguro que les corresponde en caso de incidente o accidente dentro o fuera de la organización sea cual sea el horario del suceso.

La competencia es la rivalidad entre una organización con otra del mismo sector o servicio la cual busca obtener mayor parte del mercado para tener más ganancias y reconocimiento a nivel mundial, apoderándose de distintos convenios y firmas con empresas reconocidas, esto también se da en las empresas de producción; además los colaboradores tienen la facilidad de poder postular e integrarse a la institución que más le convenga económica y moralmente (Monsalve, 2002).

La competencia también es considerada como un cambio que tiene el colaborador con el fin de mejorar en el ámbito laboral tanto sus funciones como su sistema financiero debido a los cambios que hay en la realidad económica mundial, esto conlleva a buscar

sectores similares o iguales que el que se trabaja para consolidarse y emprender lo que no se logró en la empresa anterior con el fin de tener un mejor rango de sueldo, conocer mayores funciones y mejorar su estabilidad laboral y la estabilidad emocional de su familia y de sí mismo (Vigo, 2018)

La competencia de mercado es una rivalidad entre empresas que buscan objetivos similares ya que su sector es el mismo y tienen sus locales en las mismas regiones, provincias o distritos por lo cual captan a la misma población y compiten por quién consigue más ganancia y preferencia que el otro, por lo que necesitan del marketing para hacerse conocidos y un buen servicio para tener mejor prestigio con la cadena de clientes (Velásquez, 2006). Por lo que las empresas deben cuidar a sus trabajadores sobre todo por el hecho de que ya hubo una inversión en ellos en su selección, capacitación y formación y el volver a contratar a una nueva persona sería un gasto adicional que la empresa debe solventar para que se reemplace el personal y se cumplan con las funciones específicas que deben realizarse.

La competencia no es únicamente una simple rivalidad, se considera como un enfrentamiento entre dos organizaciones para conseguir la mayor cantidad de consumidores satisfechos posibles en base a sus objetivos, para que de esta manera se obtenga mayores ganancias y prestigio con posibilidad de expandirse a nivel nacional e internacional y ser el líder en su rubro para lo cual buscan conseguir al mejor personal de organizaciones que manejen el mismo sector comercial (Monsalve, 1999).

Una empresa es completamente competitiva cuando el producto o servicio que brindan lo tienen otras organizaciones y se busca mejorarlo para tener mayor captación de clientes, a su vez se busca mantener a su personal conforme y satisfecho para que la formación que tienen sobre sus funciones continúe una línea de carrera dentro de la organización y no tengan que irse a buscar nuevas oportunidades y plasmar lo aprendido e invertido en la empresa anterior (Dichiara, 2005). Por lo que es importante mantener al personal porque ya se invirtió en la selección, capacitación, formación y se esto involucra un gasto y costo para la empresa que se debe evitar ofreciendo un sueldo adecuado a sus funciones y puesto, un mejor clima organizacional, reconocimientos, etc.

Con respecto a la justificación teórica el estudio se basa en la teoría del comportamiento organizacional en el que se considera las necesidades del trabajador fisiológicas y sociales, la teoría de las relaciones humanas en el que indica que el hombre económico se sustituyó por el hombre social; la teoría transdisciplinaria en el que se dice que es fundamental las reglas del comportamiento y cumplimiento; estos se relacionan con la investigación ya que la rotación o cese del personal de la entidad financiera analiza también las necesidades y factores mencionados anteriormente por los autores con el fin de alinear los motivos que lo ocasionan ya sean por su propia voluntad o involuntariamente.

La justificación práctica de la investigación se realiza con el fin principal de analizar cómo influyen en la rotación de la organización, además porque se requiere conocer nuevas teorías y conceptos para relacionarlo con el tema, y además se tendrá mayor experiencia en el hábito de la investigación cualitativa; se aportará a la organización porque se relacionará con la realidad y en base a los resultados se podrá dar valor agregado y conocer nuevas problemáticas que los mismos colaboradores expresarán mediante el instrumento que es la entrevista y se podrá en base a ello buscar mejoras a la organización en un siguiente estudio.

La justificación metodológica del presente estudio se realiza bajo el enfoque cualitativo porque se analiza, interpreta y se comprende la realidad, produce datos que se pueden describir y los problemas son vistos desde la perspectiva del colaborador a través del instrumento que en este caso será la entrevista con preguntas abiertas las cuales permiten el diálogo verificando la realidad del colaborador, esta recaba los datos que necesitamos y permite la flexibilidad ya que en base a las preguntas se obtienen respuestas que serán analizadas en base a la categoría y con posibilidad de encontrar categorías emergentes y aplicar un estudio profundo acerca de ellos con el fin de completar la investigación idóneamente.

El problema general de la investigación a estudiar es - ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020?; en el caso de los problemas específicos del estudio son - ¿Cuáles son los procesos que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? Y - ¿De qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020?

El objetivo general de la investigación a estudiar es - Analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. En el caso de los objetivos específicos del estudio son - Analizar qué tipo procesos inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020 Y – Analizar de qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

La investigación de tipo básica inicia en el marco teórico, es completamente pura y su objetivo es aumentar los conocimientos científicos sin darle relación con las vivencias prácticas. (Muntane, 2010). El presente estudio es básico ya que en el marco teórico se conoce las definiciones del tema a investigar que en este caso es la rotación de personal y sus subcategorías que son procesos y ambiente organizacional.

La investigación de nivel explicativo tiene como finalidad conocer que causas y eventos se relacionan al tema; además explicar el motivo por el cual ocurre un hecho y de qué forma se manifiesta. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El presente estudio es de nivel explicativo porque a través del análisis se busca determinar las causas de la rotación de personal en base a las vivencias de los colaboradores de la entidad financiera.

La investigación de paradigma es interpretativa porque busca darle sentido a los fenómenos que suceden en las vivencias de las personas y es naturalista porque estudia a los seres humanos y el ambiente en el que se desenvuelven. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La presente investigación es interpretativa y naturalista porque pretende buscarle un porqué a las vivencias que los colaboradores tienen en la organización.

La investigación cualitativa es una ruta que utiliza y sirve para entender y experimentar los fenómenos desde las perspectivas del ambiente en general y el contexto, examinando como lo perciben los individuos dando hincapié a sus opiniones, ideas, conceptos e interpretaciones. Este enfoque se da con el fin de un estudio de caso, la experiencia, vivencia y problemas que las personas tienen habitualmente con respecto a un tema en específico (Hernández & Mendoza, 2018; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana-, 2019).

El enfoque cualitativo que se usa en la presente investigación será de utilidad porque este evaluará todo lo concerniente a la rotación de personal en base a significados, puntos de vista, que los colaboradores de la entidad financiera tienen y las situaciones del día a día con el fin de darle noción o analizar los distintos fenómenos dando significado a lo que los individuos dicen, el cual es un punto clave e indispensable para el análisis de casos vivenciales, historias e interacciones que tienen de los colaboradores con la organización.

Diseño y/o método de estudio

El estudio de casos es un método que se realiza a un grupo de personas de una cultura en función a su pasado, presente y futuro en los ámbitos de salud, económico, político y social los cuales hacen referencia a un proceso que inicia con la búsqueda y razonamiento de información la cual se selecciona, continua con la recopilación de datos y finalmente se realiza el procedimiento e interpretación (Hernández, et al, 2018; Stott & Ramil, 2014).

En la investigación sobre la rotación de personal y los factores que inciden se analizará a una entidad financiera en los ámbitos relacionados como talento humano, salud y causas por el cual estos individuos no continúan en la organización siguiendo el orden y procedimiento estructurado que se requiere, dándole énfasis a la obtención de información que ayude a el análisis de la investigación con respecto a los factores de los ceses en la organización por lo que es indispensable contar con la autorización de los colaboradores y ex colaboradores quienes son los que tendrán las experiencias de los casos a estudiar.

La fenomenología se basa en las experiencias humanas relacionadas al tema de estudio identificándolo desde el planteamiento hasta las vivencias ocurridas, además no se puede entender la conducta humana sin que se conozca los motivos internos como pensamientos, acciones; es por ello que se interpreta en base a la conducta y observación hacia el colaborador en la organización (Hernández, et al, 2018; Martínez, 2005).

La investigación tiene como método la fenomenología la cual analiza todas las experiencias y vivencias de las personas con respecto a la rotación de personal de la entidad financiera y profundiza el estudio de la rotación con los trabajadores y ex colaboradores de la entidad para llegar a la raíz de las experiencias desde el ámbito interno como

pensamientos, acciones y conducta para tener el conocimiento de las distintas situaciones dadas que se reflejan en las críticas de los participantes en la entrevista a realizar.

2.2. Escenario de estudio

Con respecto al ambiente de la investigación acerca de los factores que inciden en la rotación de personal se realiza en una entidad financiera del distrito de Lima en Perú porque se considera un porcentaje de rotación de personal superior al permitido y del cual se tiene información relevante e indispensable la cual ayuda a cumplir los objetivos de esta investigación, siendo una empresa de gran prestigio e importancia a nivel nacional lo que lleva a un estudio profundo y ayuda al análisis y desarrollo del mismo y aplicación a futuro.

A continuación, se muestra la matriz de categorización en la cual indica la categoría Rotación de personal, la subcategoría proceso la cual tiene como indicadores la renuncia voluntaria y el cumplimiento de resultados y como subcategoría ambiente organizacional la cual tiene como indicadores la cultura organizacional y el clima organizacional.

Tabla 1

Matriz de Categorización

| Problema general | Objetivo general | Categoría | Subcategorías | Técnicas | Instrumentos |
|---|--|----------------------|-------------------------|---|--------------------|
| ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. | Rotación de personal | Procesos | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista |
| Problemas específicos ¿Cuáles son los procesos que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Objetivos específicos Analizar qué tipo procesos inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020 | | Ambiente Organizacional | | |
| ¿De qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Analizar de qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. | | Remuneración | Participantes: Unidad de análisis | |
| | | | Competencia | 6 entrevistados: Gerente, Supervisor, Asesor de negocios, Representante de banca y servicios, Analista y Asistente. | |

2.3. Participantes

En el caso de los participantes que apoyan con la entrevista se consideran con el fin de tener distintos tipo de respuesta y perspectiva según el cargo al Gerente de agencia, Supervisor, Asesor de Negocios y RBS (Representante de Banca y Servicio) los cuales son colaboradores vigentes de la entidad financiera porque conocen los motivos de ceses que se dan en las agencias y oficina principal en el día a día y además tienen afinidad y contacto con ex colaboradores que ya no se encuentran en la organización; también se busca tener la perspectiva de dos ex colaboradores a los que se le realizará la entrevista; ellos ocuparon los cargos de Analista y Asistente por ello podrán contar su propia vivencia, experiencia y motivos por el cual ya no se encuentran en la empresa y se pueda relacionar con las subcategorías e indicadores con los cuales cuenta la presente investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una entrevista es una intercomunicación entre un par o conjunto de personas en la cual la persona que entrevista tiene respuestas e información de los entrevistados en base a un tema en específico con ciertas pautas. Las entrevistas necesitan en primera instancia coordinar el horario de la misma para que posteriormente se aplique la guía de entrevista en la que se plasmarán las preguntas que pueden traer repreguntas y tener mayor información, sin llevar la conversación a temas no relacionados a la investigación (Carhuancho, et al, 2019).

La entrevista semiestructurada se dan cuando se tiene una guía de entrevista con las preguntas designadas según la categoría y subcategorías, basado en el objetivo de la investigación, en el mejor espacio donde se pueda realizar para que haya la comodidad y el sonido adecuado para la grabación, también es indispensable que se le mencione a la persona entrevistada con que fin se realiza la entrevista respetando los datos que este individuo desee mencionar, respetando su anonimato; la forma de ser de la persona que entrevista debe ser empática y respetar todas las opiniones y darle libertad para tocar los temas que se crean convenientes que a futuro se consideran como categorías emergentes. (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013).

La importancia de la entrevista en la investigación con respecto a la rotación de personal se da porque se puede tener respuestas amplias para analizar y poder hacer repreguntas concernientes al tema, de esta manera se consiguen categorías emergentes que amplían el estudio. Así mismo se realiza una guía de entrevista la cual será la pauta y ayuda para realizar ordenada y fluidamente la entrevista a los colaboradores que corresponde; en el caso de la investigación se realiza una entrevista semiestructurada porque previamente tenemos una guía para realizarla y se coordina con los implicados para realizarla dándoles la libertad y el respeto en sus opiniones sobre el tema y los que crean correspondientes.

Con respecto a la guía de entrevista se dice que estas deben tener información y datos principales del encuestado para poder identificarlo en relación al tema estudiado (Carhuacho, et al, 2019). Para la presente investigación la guía de entrevista es de utilidad para una estructuración y orden de datos generales concernientes a la rotación de personal.

2.5. Procedimiento

Los pasos para realizar la entrevista acerca de los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera son primero identificar a los entrevistados los cuales son de diferentes cargos los cuales son Gerente de Agencia, Supervisor, Asesor de negocios, Representante de Banca y Servicios los cuales aún laboran en la empresa y también un analista y un asistente que son ex colaboradores siendo estos participantes los elegidos porque permiten tener una perspectiva distinta y amplia del tema de estudio; el segundo paso a seguir es la autorización del participante para la aplicación de la entrevista y su consentimiento para proporcionar la información que nos da en el estudio, para ello se le debe recalcar que será de forma anónima para que no se limiten a brindar la información.

También se tiene como tercer paso la coordinación del horario de entrevista con el involucrado adecuándose a sus tiempos tomando en consideración su horario laboral y de estudios de ser el caso y a su vez el no cruzarse con el horario de clases y trabajo del entrevistador, este tiempo de ser sin interrupciones por parte de otras personas y el material adecuado para no tener interferencias, el cuarto paso a realizar es el proceso de entrevista según lo coordinado que debe ser grabado con el fin de tener las respuestas sin ninguna alteración sin dejar de lado la autorización de grabación del participante lo cual debe ser

mencionado previamente y el último paso es la transcripción de la entrevista en la herramienta Atlas.ti que permita el copiar la información para que en base a ello se tengan los resultados y se pueda conocer las categorías emergentes sobresalientes para en análisis posterior de esta información y aplicarlo en marco conceptual, resultados y en general.

2.6. Método de análisis de información

La triangulación a utilizar es el software Atlas.ti el cual da la opción de añadir archivos y distintos formatos el cual inclusive permite audio, video y multimedia (Carhuancho, et al, 2019). En la investigación el uso de Atlas.ti es de suma importancia para la información de causas que inciden en la rotación de personal simplificando el análisis de las mismas, ya que esta es una herramienta potente que permitirá que la investigación tengan un análisis simple con las respuestas obtenidas en la entrevista acerca de la rotación de personal a los colaboradores de la entidad financiera escogida para el estudio.

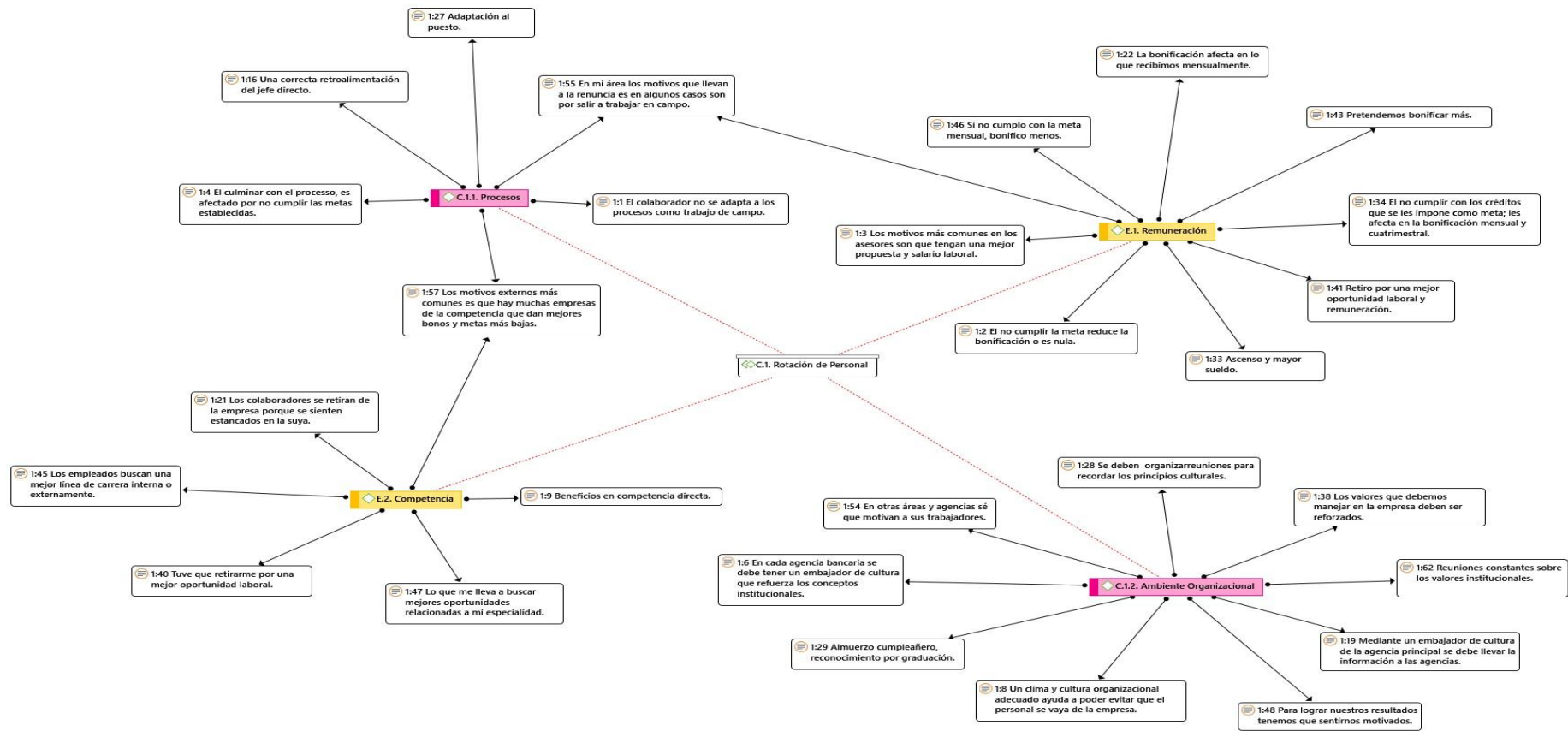
2.7. Aspectos éticos

El presente estudio respeta las normas APA (American Psychological Association) establecidas en el manual para organización y presentación idónea de la misma. Los participantes de la entrevista son colaboradores y ex colaboradores de la entidad financiera los cuales brindarán información real de las vivencias dentro de la organización. Se tendrá como data o base de datos las respuestas obtenidas por la unidad de análisis es decir los colaboradores y ex colaboradores en base a la entrevista que se realiza previa coordinación, además no se compromete la identidad de los entrevistados y finalmente el archivo es 100% original.

III. RESULTADOS

Figura 1

Macro Red – Rotación de personal



Fuente: Elaboración propia

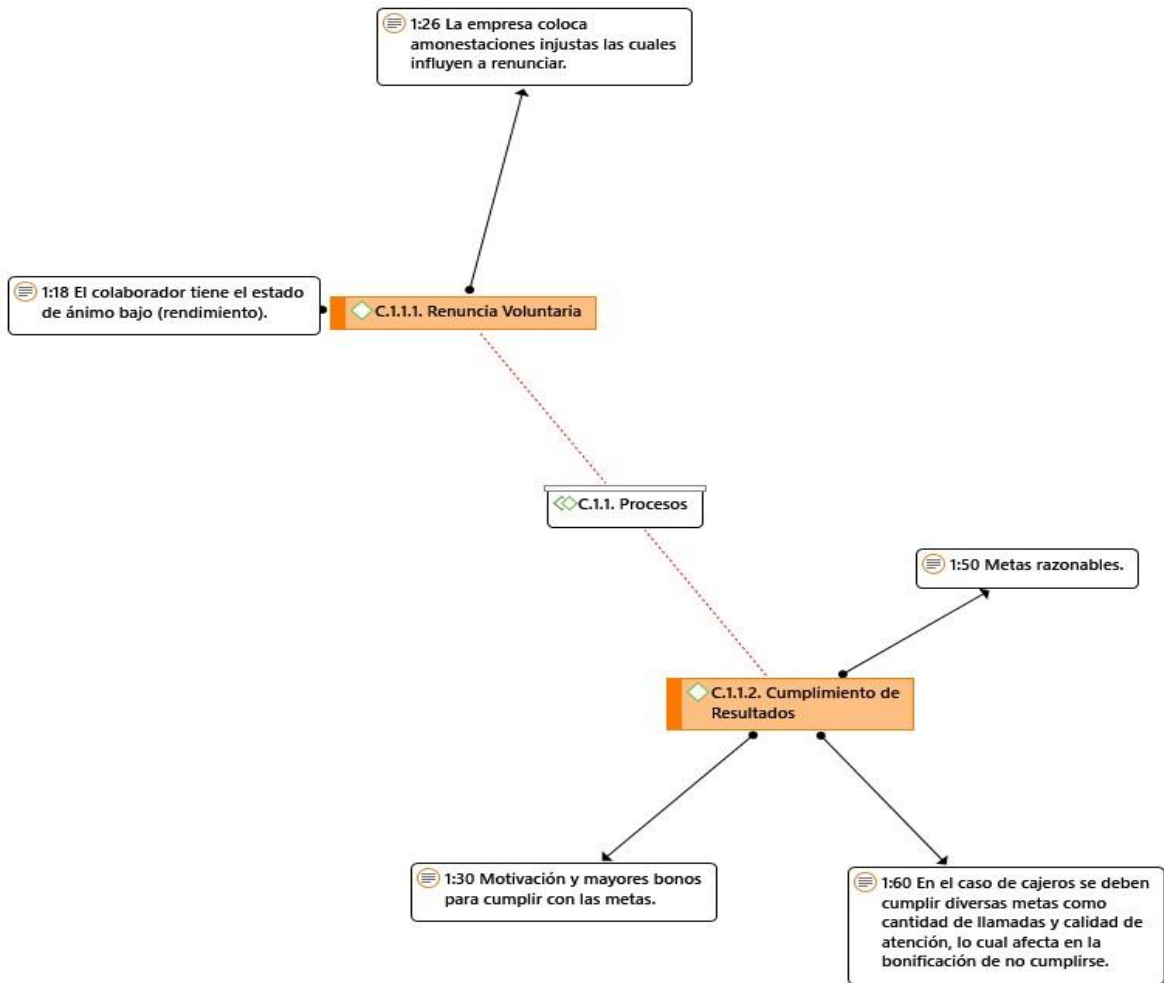
El análisis de la rotación de personal se divide en las subcategorías; ambiente organizacional en la cual se verifica que en algunas áreas o agencias es necesario afianzarlo a la motivación de personal para el logro de resultados, también es importante el tener reuniones para recordar sobre los valores y normas de la institución y finalmente los reconocimientos al personal como almuerzo de cumpleaños, o felicitaciones por su graduación los cuales al parecer detalles mínimos alegran e influyen enormemente en la capacidad y efectividad del trabajador y por otro lado se tiene a la subcategoría procesos en la cual se puede visualizar que el personal no se adapta al trabajo de campo ya que debe recorrer las calles para la venta de créditos de la organización, pasando por riesgos como el poder ser asaltados, animales que atacan o caminar por los cerros en los que en algunas horas hay poca cantidad de gente y oscuridad; en otros puestos administrativos no se adaptan a sus funciones y puesto por la falta de retroalimentación de su jefe superior.

Adicional a ello se tiene dos categorías emergentes que son; la remuneración en la cual los trabajadores están disconformes con el hecho de no cumplir con las metas lo que reduce notablemente las bonificaciones, las que en algunos casos son excesivas pero cumplirlas son indispensables porque son parte de su fuente de ingreso para la vivencia y toman más horas de su horario laboral para poder cumplirlo; además, se tiene la categoría emergente competencia en la cual directamente el colaborador busca tener mayores beneficios y también se verifica que los empleados pretenden ascender y cumplir con la línea de carrera ofrecida y no quedarse permanentemente en el puesto de inicio por ello rotan a empresas que cumplan con ello.

Los entrevistados dan mayor importancia al tema de un mejor salario lo cual va de la mano con la competencia que brinda funciones similares, pero metas reducidas lo que permite que este logre su objetivo y cumpla con su bonificación mensual y le da una mayor estabilidad, además de ello indican que la línea de carrera que se les brinda es mucho más accesible y en menor tiempo. Los ex colaboradores de la institución financiera consideran que un mejor clima laboral podría ser indispensable para que fortalezcan el vínculo y no se retiren de la empresa.

Figura 2

Red - Subcategoría Procesos

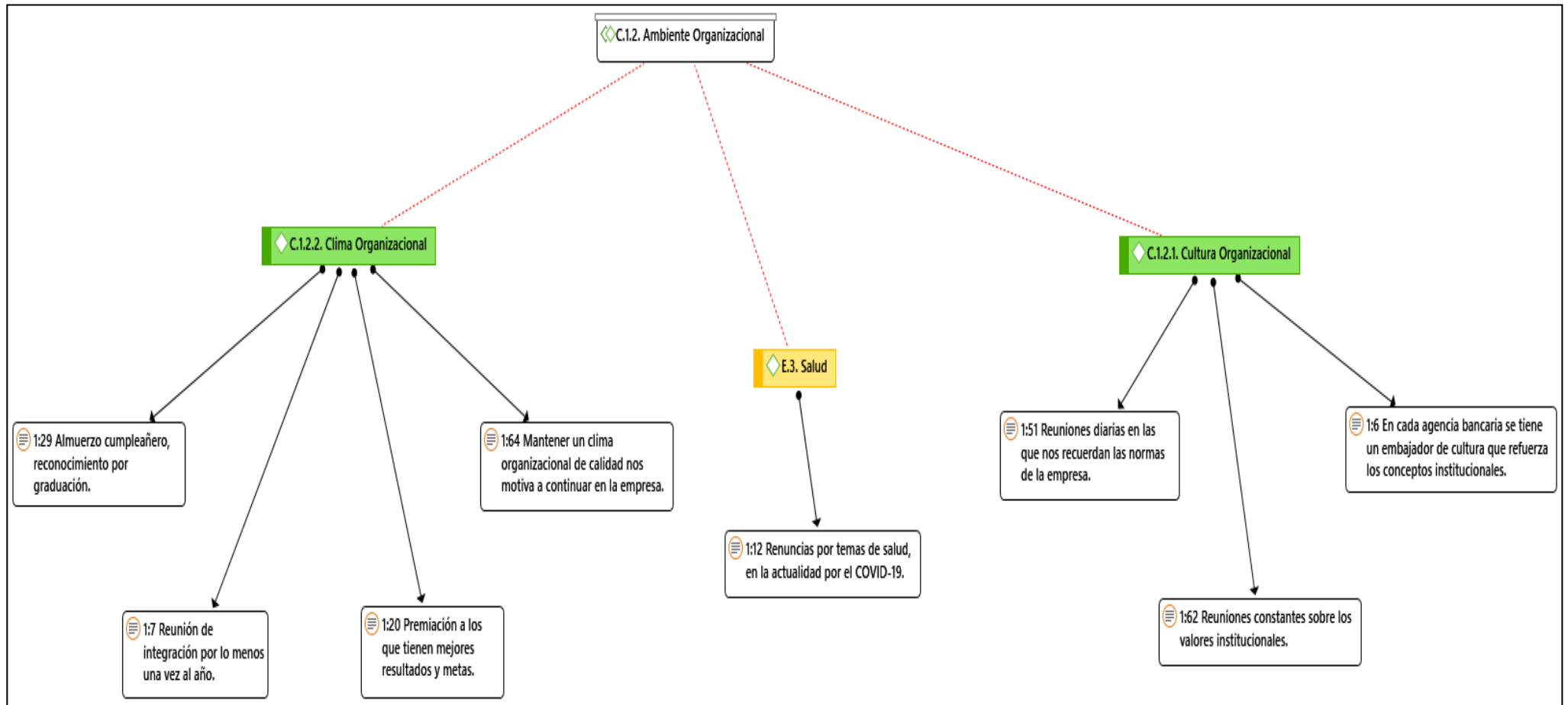


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis de la subcategoría procesos se tienen dos indicadores los cuales son renuncia voluntaria y cumplimiento de resultados; en el primer caso se identifica que la renuncia voluntaria en su mayoría se da por factores de ánimo del colaborador, falta de motivación lo que conlleva a un bajo rendimiento y desenvolvimiento; además está influenciado por las amonestaciones injustas por parte de la entidad ya que en algunas casos tienen metas elevadas y poco probables de alcanzar; en el caso del indicador cumplimiento de resultados como se indicó anteriormente los trabajadores buscan que la empresa los mida mediante metas razonables, con bonos superiores que estén a la par con las demás empresas y buscan ser motivados para lograr con satisfacción sus procesos que en el caso de cajeros son su forma de atender y para ello deben estar capacitados en calidad de atención y servicio.

Figura 3

Red – Subcategoría Ambiente Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En el caso del análisis de la subcategoría ambiente organizacional se tiene a los indicadores clima organizacional y cultura organizacional; además se enlaza también la categoría emergente asociada que en este caso es salud. Con respecto al clima organizacional se puede verificar que en algunas agencias hay reconocimiento por ello, pero en otras no, como por ejemplo los colaboradores hacen hincapié que estarían a gusto con tener reuniones de integración anual, almuerzo cumpleaños, reconocimiento por graduación y premiaciones por cumplir con las metas de la organización.

Con respecto a la cultura organizacional los trabajadores mencionan que hace falta reuniones constantes sobre valores y normas institucionales en agencias que a diferencia de la sede principal se cuenta con embajadores y se promueve siempre la información, ellos opinan que es posible que también haya un embajador por agencia que no recuerde mediante reuniones o correos los valores y normas de la empresa, los que mediante ejemplos y casos prácticos se mantiene presente en el día a día.

Finalmente, con respecto a la salud se enfatiza en la actualidad principalmente por el tema del COVID-19 el cual desde el mes de marzo del 2020 ha llevado a los colaboradores a renunciar con el fin de salvaguardar su salud y no asistir presencialmente a la organización ya que se conoce que las entidades financieras sí estuvieron trabajando con normalidad durante toda la cuarentena, por lo que el temor de ser contagiados a pesar de las medidas de sanidad y seguridad que maneja la empresa los empujó a no continuar en la institución.

Casos similares se dan cotidianamente por el trabajo de campo que realizan ya que indican que tienen problemas en las piernas o espalda lo cual imposibilita el hecho de caminar en exceso y no desean continuar en la institución y buscar otros puestos que no conlleven lo mismo; en otros casos los colaboradores siguen especialidades que los llevan a otros rumbos y áreas por lo que buscan ascender y la empresa no maneja una línea de carrera rápida, en muchos casos como indican los entrevistados se sienten desmotivados por las metas altas que no solo no les permite bonificar si no también los limita a poder cumplir objetivos y esto les reduce la posibilidad de ascender, por lo que no continúan en la institución.

En el análisis de la nube de palabras se puede inferenciar que los motivos de rotación de personal en la empresa se dan por temas como falta de cumplimiento de metas por estas ser excesivas y no acorde con el tiempo que dan para realizarlas, por inconvenientes en los sueldos específicamente en las bonificaciones los cuales son el sustento de su día a día y de una familia que al no contar un mes con ese dinero esto les afecta notablemente lo cual es incierto por las altas metas establecidas.

También se puede ver que hace falta premiaciones y reconocimientos que mejoren el clima laboral en algunas agencias como celebraciones de cumpleaños, reconocimientos por graduarse en la universidad sea por bachiller o maestría, por cumplir años en la empresa o por celebraciones como el día del trabajador, día del padre, día de la madre, etc. Además también se visualiza en la figura la palabra desmotivación lo cual se refleja en los trabajadores por las pocas oportunidades para ascender lo cual conlleva a que estos busquen a la competencia y nuevas opciones para crecer profesionalmente, la falta de embajadores en las agencias que promuevan las normas y valores de la institución.

Y uno de los factores que si bien es cierto es común es el problema de salud causado en algunos trabajadores por lo cual prefieren no realizar trabajo de campo para evitar caminar en exceso o los peligros que hay en el día a día en las calles; sin embargo en la actualidad la coyuntura del COVID-19 el cual llego de improviso repercute notablemente en las decisiones de los mismos para no continuar en la empresa con el fin de no contagiarse ya que realizar el trabajo presencial nunca tuvo pare por ser una empresa del rubro financiero.

Finalmente, mediante el gráfico se puede visualizar que los indicadores clima organizacional, cultura organizacional, renuncia voluntaria y cumplimiento de resultados a la par de las categorías emergentes salud, competencia y remuneración afectan notablemente en las decisiones de los entrevistados para en dos casos no continuar en la empresa y en los otros cuatro casos evaluar si continúan o no, o en base a las experiencias de sus subordinados.

IV. DISCUSIÓN

En base al análisis de los objetivos de la investigación y la relación con los antecedentes nacionales e internacionales se procede con la discusión según la categoría y las subcategorías en las cuales se detectan la relación que se tiene con los indicadores y las categorías emergentes que se encontraron luego de la ejecución y procesamiento de información de la entrevista realizada a los 6 colaboradores de la entidad financiera en el programa Atlas.ti como lo redactamos a continuación:

Con respecto al objetivo general de la investigación el cual es analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. Se pudo verificar que la rotación de personal se divide en las subcategorías; ambiente organizacional en la cual se verifica la importancia del tener reuniones para recordar sobre los valores y normas de la institución y de los reconocimientos al personal como almuerzo de cumpleaños, o felicitaciones por su graduación y por otro lado se tiene a la subcategoría procesos en la cual se puede visualizar que el personal no se adapta al trabajo de campo ya que debe recorrer las calles para la venta de créditos de la organización, pasando por riesgos como el poder ser asaltados, animales que atacan o caminar por los cerros en los que en algunas horas hay poca cantidad de gente y oscuridad; en otros puestos administrativos no se adaptan a sus funciones y puesto por la falta de retroalimentación de su jefe superior.

Adicional a ello se tiene dos categorías emergentes que son; la remuneración en la cual los trabajadores están disconformes con el hecho de no cumplir con las metas lo que reduce notablemente las bonificaciones y se tiene la categoría emergente competencia en la cual directamente el colaborador busca tener mayores beneficios y también se verifica que los empleados pretenden ascender y cumplir con la línea de carrera ofrecida y no quedarse permanentemente en el puesto de inicio por ello rotan a empresas que cumplan con ello, de la misma forma nos indica Domínguez (2015) quién fundamentó que la empresa necesita tener un equilibrio vida-trabajo y tener todos los beneficios necesarios, pagos puntuales para que la empresa investigada sea más competitiva; además Reyes, Maynez, Cavazos & Hernández (2018) refiere similitud por la consideración que se le da al personal para que estos no se vayan de la organización por lo que buscan trabajadores completos que cuenten

con las habilidades blandas y duras que la empresa necesita y manejan con ellos un contrato psicológico que los mantiene conformes en su institución, además del salario adecuado.

En el caso del primer objetivo específico que es analizar qué tipo procesos inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. La subcategoría procesos tiene dos indicadores los cuales son renuncia voluntaria y cumplimiento de resultados; en el primer caso se identifica que la renuncia voluntaria en su mayoría se da por factores de ánimo del colaborador, falta de motivación lo que conlleva a un bajo rendimiento y desenvolvimiento; en el caso del indicador cumplimiento de resultados, los trabajadores buscan que la empresa los mida mediante metas razonables, con bonos superiores que estén a la par con las demás empresas.

Coincidiendo con Mora (2017) quien considera que el cumplir con los procesos y funciones son adecuados siempre y cuando se manejen horarios flexibles y haya equilibrio en los turnos del trabajo para que los colaboradores no se cansen de algunas actividades exigentes; siendo un plus el teletrabajo con la búsqueda de los mismos objetivos que se realizaron presencialmente; además Lara, Naranjo & Gonzales (2019) confirma que es indispensable cumplir con los procesos siempre y cuando el colaborador se sienta estable y así se evite la recontractación ocasionando mayores gastos de conseguir nuevamente a una persona idónea para la posición y realizar un proceso de selección, contrato, entrenamiento y formación.

Y finalmente en el segundo objetivo específico que es analizar de qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. La subcategoría ambiente organizacional se tiene a los indicadores clima organizacional y cultura organizacional; además se enlaza también la categoría emergente asociada que en este caso es salud. Con respecto al clima organizacional se puede verificar que en algunas agencias hay reconocimiento por ello, pero en otras no, como por ejemplo los colaboradores hacen hincapié que estarían a gusto con tener reuniones de integración anual, almuerzo cumpleaños, reconocimiento por graduación y premiaciones por cumplir con las metas de la organización.

Con respecto a la cultura organizacional los trabajadores mencionan que hace falta reuniones constantes sobre valores y normas institucionales en agencias y finalmente, con respecto a la salud se enfatiza en la actualidad principalmente por el tema del COVID-19 el cual ha llevado a los colaboradores a renunciar con el fin de salvaguardar su salud y no asistir presencialmente a la organización ya que se conoce que las entidades financieras sí estuvieron trabajando con normalidad durante toda la cuarentena

Lo cual coincide con Meneses (2019) que relaciona la importancia que tiene el ambiente laboral con la rotación, y considera que este debe ser agradable para evitar que los colaboradores busquen otras opciones por lo cual buscan atraer al personal con vínculo emocional, clima organizacional y a la vez considerando las normas y valores que todo colaborador debe tener en la empresa; coincidiendo con lo que Cainicela & Pazos (2016) refiere sobre la institución estudiada en la cual considera que es indispensable que haya una coherencia significativa entre la motivación que tiene el colaborador para no rotar tanto extrínseca como intrínsecamente, y de esta forma aumentar la satisfacción del colaborador en todo sentido.

V. CONCLUSIONES

Primera: Con respecto a los factores que inciden en la rotación de personal y la relación con sus subcategorías que son procesos y ambiente organizacional se le añadió dos categorías emergentes que son remuneración y competencia por lo que a través de la entrevista realizada a los colaboradores y ex colaboradores se determina que no todos los colaboradores se adaptan a los procesos de la institución financiera dándole énfasis al trabajo de campo por la dificultad y los contratiempos que trae; además señalan que no en todas las empresas manejan una idónea cultura y clima organizacional y que el sueldo es fijo pero la bonificación variable y no están satisfechos por las metas que se les otorgan por lo que no todos los casos cumplen satisfactoriamente el objetivo y reciben menor o nula bonificación; por ese motivo los colaboradores buscan otras organizaciones del mismo sector que le brinden todos los beneficios tanto emocionales como económicos para tener una vida tranquila, estable y con ganas de seguir adelante.

Segunda: Con respecto a los procesos se tiene como indicadores a la renuncia voluntaria y cumplimiento de resultados, en el cual se determina que la salida del personal se da principalmente porque los colaboradores no se adaptan al trabajo de campo, ya que consideran que hay muchos peligros al salir a las calles a vender préstamos y además lo consideran incluso dañino para su salud; y a la vez en los casos administrativos se tiene que al no adaptarse a sus funciones los colaboradores manifiestan que falta retroalimentación por parte de sus superiores inmediatos.

Tercera: Con respecto al ambiente organizacional y sus indicadores cultura organizacional y clima organizacional se le añade una tercera categoría emergente relacionada que en este caso es la salud; los que son motivos indispensables para que los colaboradores no se sientan satisfechos de continuar en la empresa e indican que no llevan capacitaciones sobre normas y valores en la institución y en algunas agencias no hay celebraciones o reconocimientos por algún logro obtenido; además de la continuidad laboral que se realizó a pesar de la coyuntura del COVID-19.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a los líderes de la entidad financiera un análisis en el establecimiento de metas para no afectar con la bonificación de los colaboradores, y estos cumplan con ellas asegurando su economía, calidad de vida y no afecte o involucre sus horarios para actividades personales. Además, se recomienda una evaluar a la competencia para equilibrar los sueldos y bonificaciones acorde al mercado y mantener a su personal con el fin de evitar su traspaso a los competidores luego de una ardua formación en la que se invirtió.

Segunda: Se recomienda a los líderes de la entidad financiera una evaluación por competencias al seleccionar al personal idóneo para el trabajo de campo, el cual se encuentre apto también con todos los parámetros de salud correspondientes y no tenga inconvenientes o dificultad con vender préstamos y buscar a sus clientes fuera de la empresa, siempre y cuando este trabajador cuente con un seguro de vida y salud que lo ayude ante cualquier circunstancia.

Tercera: Se recomienda a los líderes de la entidad financiera una charla a los líderes en general acerca de la importancia que tiene el conocer y dar a conocer las normas y valores que todos deben tener en la institución y a su vez motivarlos a realizar reconocimientos a los mejores empleados por cumplimiento de meta organizacional, metas académicas o metas personales.

REFERENCIAS

- Aliaga, R. (2019). *Factores que influyen en la rotación de personal caso empresa "avecitas"*. Lima, Perú: Universidad Continental.
- Balbín, A. (2014). *Considerations on resignation from employment in Argentine law. Annals Magazine of the Faculty of Legal and Social Sciences*. Argentina.
- Cabaleiro, P. (2010). *Prevention of occupational hazards*. España: 3era edición.
- Caimicela, F., & Pazos, P. (2016). *The relationship between job satisfaction, organizational commitment and intention of rotation in professionals of a mining company in Peru*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Campos, P., Gutiérrez, H., & Matzumura, J. (2019). *Job Rotation and Work Performance of Nurse Practitioners at Specialized Healthcare Center. Take care of yourself*. Lima - Perú. doi:<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Castañeda, M., & González, A. (s.f.). *Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de room división en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe.
- Chiavenato, A. (2009). *Human talent Management*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2011). *Human resources management*. México: McGraw-Hill.
- Chienda, A. (1999). *Labor costs in Perú: an analysis of the legal aspects*. . Perú: Regional congress of the Americas.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la Rotación de personal en una empresa del Rubro de alimentos y bebidas*. Chile: Universidad de Chile.
- Collado, L. (2008). *Prevention of occupational risks: principles and regulatory framework*. España: Gipuzkoa centers.
- Cortés, J., & Sú, C. (2016). *Rotación en el régimen del Decreto Legislativo N° 276 y previsión del puesto del servidor nombrado en el CAP*. Lima - Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Corzo, F., Mendoza, J., Suca, F., & Velásquez, M. (2018). *Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco*. Lima, Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Crozet, M. (2001). *The development of human resources, employment and globalization in the hotel, restaurant and tourism sector*. Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Revista Investedu.

- Dichiara, O. (2005). *Economía industrial conceptos y aplicaciones*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación; calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Colombia: Universidad de Medellín.
- Fernández, M. (2003). *Control, the foundation of Process Management and Total Quality*. España: Consultor empresarial.
- Flanerry, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *People performance and pay: dynamic compensation for the new business environment*. Argentina: Paidós.
- Flores, R. (2006). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. México: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2010). *Las macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Colombia: Programa editorial.
- Gonzales, E., & Villanueva, A. (2005). *Compensation Management*. Santiago de Chile: Participant's Manual.
- Gonzales, K. (2017). *La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Guerra, M. (2014). *Debates éticos con metodología transdisciplinaria*. España: Plaza y Valdez editores.
- Heredia, J. (2000). *Indicator system for the improvement and integrated quality control of processes*. España: Universitat Jaume.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Edamsa Impresiones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, W. (2003). *Evolution of administrative thinking in Costa Rican education*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Lara, S., Naranjo, G., & Gonzáles, M. (2019). *Factors associated with employee turnover in organizations: An analysis from the literature*. Colombia: Universidad Simón Bolívar.
- Martínez, M. (2005). *El método etnográfico de investigación*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar de Caracas. Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>

- Martínez, M., Rufino, L., Rufino, N., & Savirichi, Y. (2018). *Correlación entre Felicidad y Rotación de Personal en una Empresa Minera*. Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Mearns, K., Sean, M., & Flin, R. (2003.). *Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments*. España: Safety science elsevier.
- Meneses, K. (2019). *Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation*. México: Celaya.
- Monsalve, S. (1999). *Introducción a los conceptos de equilibrio*. Bogota - Colombia.
- Monsalve, S. (2002). *Introduction to the concepts of equilibrium in economics*. Colombia.
- Mora, D. (2017). *Time flexibility as strategy to improve productivity and reduce job rotation*. México: Academo. doi:<https://dx.doi.org/10.30545/academo.2017.jul-dic.8>
- Muntané, J. (2010). *Introducción a la investigación básica*. Argentina: Cordoba.
- OIT. (2011). *Sistemas de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. Lima - Perú: OIT.
- Pérez, G. (2011). *Intervención socio comunitaria*. España.: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Pérez, J. (2012). *Process management*. España: Esic.
- Pigors, P., & Meyers, C. (1985). *Administración de personal*. México: CECSA.
- Reyes, G., Maynez, A., Cavazos, J., & Hernández, J. (2018). *Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana*. Open Access. México. doi:<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Good practices in Human Resources*. España: Esic.
- Stott, L., & Ramil, X. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de caso*. . España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1985). *Problemas humanos de la Administración*. México: Prentice-Hall.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional; trabajo, salud y factores psicosociales*. Colombia: Manual Moderno.
- Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios, conceptos y casos*. México: Ingramex.
- Vigo, O. (2018). *Definición científica de competencia*. Lima - Perú.
- Villasana, R. (2012). *Approach to an occupational health management proposal as a formula to keep organizations prepared for compliance with current legal regulations*. España: Acta bioclínica.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Factores que indiquen en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020

| Problema general | Objetivo general | Categoría | Subcategorías | Técnicas | Instrumentos |
|--|--|----------------------|-------------------------|---|--------------------|
| ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. | Rotación de personal | Procesos | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | | Ambiente Organizacional | | |
| ¿Cuáles son los procesos que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Analizar qué tipo procesos inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020 | | Remuneración | Participantes: Unidad de análisis | |
| ¿De qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020? | Analizar de qué manera el ambiente organizacional incide en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020. | | Competencia | 6 entrevistados: Gerente, Supervisor, Asesor de negocios, Representante de banca y servicios, Analista y Asistente. | |

Anexo 2: Matriz de codificación

Factores que indican en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020

| Categoría | Subcategoría | Indicadores |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| C.1. Rotación de personal | C.1.1. Procesos | C.1.1.1. Renuncia voluntaria |
| | | C.1.1.2. Cumplimiento de resultados |
| | C.1.2. Ambiente Organizacional | C.1.2.1. Cultura Organizacional |
| | | C.1.2.2. Clima Organizacional |
| | | E.3. Salud |
| | | E.1. Remuneración |
| E.2. Competencia | | |

Anexo 3: Transcripción de entrevistas

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Gerente |
| Edad | 39 años. |
| Género | Masculino |
| Código de la entrevista | Entrevistado1 (Entv.1) |
| Fecha | 10/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado1 (Entv.1)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|---|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | En este caso un motivo común en la empresa y sobre todo en las agencias es que el colaborador no se adapta a los procesos y actividades que debe realizar y eso está enlazado que al no cumplir la bonificación es menor o nula y le afecta en su sueldo. |

| | | |
|---|--|---|
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos más comunes en los asesores son que tengan una mejor propuesta salarial de parte de las empresas que son competencia directa o el simple hecho de ofrecer un mejor puesto así sea con el mismo sueldo. |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | Afecta porque si el colaborador no cumple las metas establecidas entra a observación, se le hace una evaluación de desempeño y es probable que no continúe en la empresa y sea despedido o no haya renovación de contrato. |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Las metas mensuales establecidas por la empresa podrían ser diferenciadas y analizar el empoderamiento de los colaboradores en función a su experiencia. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | En cada agencia bancaria se tiene un embajador de cultura que trabaja de la mano con la Gerencia de Recursos Humanos y se encarga con el respaldo del Gerente de Agencia de promover la cultura organizacional basada en valores a los demás colaboradores. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | Los líderes lo ponemos en práctica en las actividades que se tienen programadas en las agencias los cuales son por ejemplo; celebración de cumpleaños mensualmente, reunión de integración con todos los colaboradores, premiaciones mensuales por el resultado del trabajo en equipo e individuales. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Esto ayuda a poder evitar que el personal se vaya de la empresa y que puedan continuar con su línea de crecimiento profesional en la institución. |

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Supervisor |
| Edad | 34 años. |
| Género | Masculino |
| Código de la entrevista | Entrevistado 2 (Entv.2) |
| Fecha | 08/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado 2 (Entv.2)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|---|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | En el caso de agencia que el colaborador se sienta desmotivado por que los resultados no lo acompañan y en el caso de oficina principal en su mayoría por no adaptarse a sus actividades diarias. |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos externos más comunes es que los colaboradores tengan una mejor oferta laboral y en algunos casos son temas de salud, sobre todo ahora por el COVID-19. |

| | | |
|---|--|--|
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | El no cumplir con los resultados afecta a la empresa en el aumento de número de renuncias y no llegar al indicador que se tiene como meta, y en el caso del colaborador en bajar el estado de ánimo (rendimiento). |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Considero que una correcta retroalimentación del jefe directo y poder realizar en conjunto un plan de trabajo en busca de su mejora. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | No se promueve la cultura organizacional en la organización. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | Con el buen trato al colaborador, asegurar el cumplimiento de las actividades programadas como celebración de cumpleaños mensualmente, premiación a los que obtuvieron mejores resultados, almuerzo de todo el equipo y otros. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Tiene un gran impacto ya que evita la salida de personal con gran potencial. |

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Analista |
| Edad | 35 años. |
| Género | Femenino |
| Código de la entrevista | Entrevistado 3 (Entv.3) |
| Fecha | 09/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado 3 (Entv.3)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | Usualmente los colaboradores se retiran de la empresa porque se sienten estancados y no pueden crecer ni tener línea de carrera lo que a su vez afecta en una mejora de sueldo, el cual fue mi caso. |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos externos usuales podrían ser el tener una mejor oferta laboral de otras empresas que te permitan además conocer más de distintas áreas y actualmente muchas renunciaciones relacionadas al |

| | | |
|---|--|--|
| | | coronavirus, pero en otras ocasiones por temas similares de salud. |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | Afecta porque al no tener buenos resultados o sea no cumplir con la meta establecida, la empresa coloca amonestaciones las cuales influyen a renunciar porque genera un clima laboral insatisfactorio. |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Deben de considerar el proceso de adaptación al puesto, y a las nuevas funciones que se asignan pese a tener experiencia. Con todo esto deben de tener un mejor análisis en el cumplimiento de funciones. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | En el tiempo que trabaje en la empresa se tenían embajadores que promovían el clima en la organización ya que mensualmente organizaban reuniones para recordar los principios culturales de la organizacional en la oficina principal. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | Se tenían actividades solo en algunas agencias de manera mensual las cuales cumplían todo el equipo, entre ellas eran: almuerzo en conjunto, desayuno semanal, reconocimiento por graduación, muchos de los cuales yo organicé; siempre buscando que los compañeros se sientan a gusto y motivados a trabajar. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Esto de todas maneras hace que el trabajador desee ir todos los días a trabajar, se sienta motivado y con ganas de cumplir con sus metas, lo cual definitivamente evita la rotación de colaboradores que suman a la institución. |

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Asistente |
| Edad | 33 años. |
| Género | Masculino |
| Código de la entrevista | Entrevistado 4 (Entv.4) |
| Fecha | 11/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado 4 (Entv.4)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos internos que influyen en la renuncia voluntaria están divididos en mal clima laboral, no ascensos equitativos, también en gran parte asociado al trabajo de campo de los asesores ya que no se adaptan a caminar por las calles por inseguridad y falta de comunicación efectiva con el cliente. |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos externos más comunes son porque encuentran una mejor oportunidad laboral, con ascenso y mayor sueldo sobre todo. |

| | | |
|---|--|---|
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | Afecta en gran proporción sobre todo en el caso de los asesores de negocios ya que al no cumplir con los créditos que se les impone como meta; les afecta en su bonificación y en el caso de los nuevos asistentes no continúan en su proceso de formación para ser asesores. |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Para disminuir la rotación de personal considero en base a mi experiencia es que las metas deben ser razonables, equitativas y debe tener concordancia con la zona en la que trabajan. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | Bueno en mi centro laboral en las reuniones que nos brindaban nuestros superiores inmediatos nos hablan acerca de los valores que debemos manejar en la empresa y más aún enlazado con el dinero ya que realizamos desembolsos a los clientes. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | Mi líder inmediato únicamente ponía en práctica el clima organizacional mediante las celebraciones de cumpleaños, en general el banco realizaba una fiesta de integración anual y actividades en navidad para los colaboradores con hijos menores de edad. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Considero que es muy importante ya que esto motiva a uno a continuar en la empresa, en mi caso tuve que retirarme por una mejor oportunidad laboral y salarial. |

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Asesor |
| Edad | 33 años. |
| Género | Masculino |
| Código de la entrevista | Entrevistado 5 (Entv.5) |
| Fecha | 12/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado 5 (Entv.5)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | Sin lugar a duda el motivo más importante es el no llegar a la meta y bonificar menos, otro motivo el mal clima en la empresa con tus compañeros o líderes. |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos externos más comunes están relacionados a que los empleados buscan una mejor línea de carrera y también en algunos casos he podido ver que por motivos de estudios, ya que los horarios se cruzan. |

| | | |
|---|--|--|
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | En mi caso si no cumplo con la meta mensual, bonifico menos y esto perjudica a mi familia; lo que me lleva a buscar mejores oportunidades relacionadas a mi especialidad. |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Definitivamente para lograr nuestros resultados tenemos que sentirnos motivados y esto va de la mano con un clima laboral favorable y metas no tan exageradas. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | En mi agencia se promueve la cultura de la organización muy pocas veces, que son reuniones en las que nos recuerdan las normas establecidas. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | En mi agencia el clima laboral no es agradable, en los cumpleaños es únicamente un saludo de felicitaciones y un presente liderado por los compañeros, más no por el jefe inmediato. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Es súper importante, en otras áreas y agencias sé que motivan a sus trabajadores a querer continuar en la empresa con detalles que alegran sus días y eventos especiales. |

Guía de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Representante de Banca y Servicios |
| Edad | 26 años. |
| Género | Femenino |
| Código de la entrevista | Entrevistado 6 (Entv.6) |
| Fecha | 13/06/2020 |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? |

Entrevistado 6 (Entv.6)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|--|---|
| 1 | ¿Cuáles son los motivos internos más comunes para una renuncia voluntaria? | En mi área los motivos que llevan a la renuncia es en algunos casos la pérdida de dinero o el recibir dinero falso ya que esto causa un descuento a nuestro sueldo. |
| 2 | ¿Cuáles son los motivos externos más comunes para una renuncia voluntaria? | Los motivos externos más comunes es que hay muchas empresas de la competencia con cartera de clientes más grande, en el cual se puede aprender mucho más, y otro motivo es que en el caso de nosotros los cajeros, somos muchos aun estudiantes y los horarios no calzan a la |

| | | |
|---|--|---|
| | | perfección por lo que en muchas ocasiones llego tarde a clase aun estando matriculada en el turno noche. |
| 3 | ¿Cómo afecta el incumplimiento de resultados en la rotación de personal? | En el caso de cajeros tenemos meta como cantidad y calidad de atención al cliente, nos afecta en la evaluación de desempeño que nos realizan y esto puede llevar a que no nos renueven el contrato. |
| 4 | ¿De qué manera se podría mejorar el cumplimiento de resultados para disminuir la rotación de personal? | Sería ideal que tengamos capacitaciones constantes que nos enseñen una mejor comunicación con el cliente, así cumpliríamos satisfactoriamente el indicador de calidad. |
| 5 | ¿Cómo se promueve la cultura organizacional en tu centro laboral? | Tenemos reuniones pero no son usuales en las que nos indican los valores y normas que debemos cumplir en la empresa. |
| 6 | ¿De qué manera los líderes de tu entidad ponen en práctica el clima organizacional? | En mi área, mi líder inmediato es detallista; siempre está al tanto de las actividades como cumpleaños, cantidad de años en la empresa, graduaciones; pero no podría opinar sobre las otras áreas ya que no todos son iguales según los comentarios escuchados. |
| 7 | ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la rotación de personal? | Es importante mantener un clima organizacional bueno, esto nos motiva como trabajadores a cumplir nuestras actividades y nos impulsa a hacerlo mejor cada día. |

Anexo 4: Evidencias del procesamiento

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface with the following components:

- Top Menu:** Archivo, Inicio, Buscar, Analizar, Importar & Exportar, Herramientas & Soporte Técnico, Documento, Herramientas, Vista.
- Toolbar:** Includes icons for creating citations, coding (free, open, in vivo, by list, rapid), auto-coding, focal coding, renaming, deleting, unlinking, inverting direction, linking, commenting, and exploring/analyzing.
- Explorador del proyecto (Project Explorer):** Shows a hierarchical tree of documents and codes. The selected node is 'C1. Rotación de Personal (3-0)'. Other nodes include 'C1.1. Procesos (6-0)', 'C1.1.1. Renuncia Voluntaria (3-0)', 'C1.1.2. Cumplimiento de Resultados (9-0)', 'C1.2. Ambiente Organizacional (9-0)', 'C1.2.1. Cultura Organizacional (6-0)', 'C1.2.2. Clima Organizacional (11-0)', 'E.1. Remuneración (9-0)', 'E.2. Competencia (9-0)', 'E.3. Salud (2-0)', 'Redes (3)', 'C1. Rotación de Personal (33)', 'C1.1. Procesos (8)', 'C1.2. Ambiente Organizacional (12)', 'Grupos de documentos (0)', 'Grupos de códigos (3)', and 'Grupos de memos (0)'. The selected node contains a list of codes: 'C1.1. Procesos (6-0)', 'C1.1.1. Renuncia Voluntaria (3-0)', 'C1.1.2. Cumplimiento de Resultados (9-0)', 'C1.2. Ambiente Organizacional (9-0)', 'C1.2.1. Cultura Organizacional (6-0)', 'C1.2.2. Clima Organizacional (11-0)', 'E.1. Remuneración (9-0)', 'E.2. Competencia (9-0)', and 'E.3. Salud (2-0)'.
- Main View:** Displays a document titled 'D 1: Instrumento cualitativo - Gabriela Roca Peña'. It contains a table with columns 'Código de la entrevista' and 'Fecha', and a list of questions in Spanish. Below the questions is a table with columns 'Página de la entrevista' and 'Respuesta', containing text from the interview.

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface with the following components:

- Top Menu:** Archivo, Inicio, Buscar, Analizar, Importar & Exportar, Herramientas & Soporte Técnico, Documento, Herramientas, Vista.
- Toolbar:** Includes icons for creating citations, coding (free, open, in vivo, by list, rapid), auto-coding, focal coding, renaming, deleting, unlinking, inverting direction, linking, commenting, and exploring/analyzing.
- Explorador del proyecto (Project Explorer):** Shows a hierarchical tree of documents and codes. The selected node is 'C1. Rotación de Personal (3-0)'. Other nodes include 'C1.1. Procesos (6-0)', 'C1.1.1. Renuncia Voluntaria (3-0)', 'C1.1.2. Cumplimiento de Resultados (9-0)', 'C1.2. Ambiente Organizacional (9-0)', 'C1.2.1. Cultura Organizacional (6-0)', 'C1.2.2. Clima Organizacional (11-0)', 'E.1. Remuneración (9-0)', 'E.2. Competencia (9-0)', 'E.3. Salud (2-0)', 'Redes (3)', 'C1. Rotación de Personal (33)', 'C1.1. Procesos (8)', 'C1.2. Ambiente Organizacional (12)', 'Grupos de documentos (0)', 'Grupos de códigos (3)', and 'Grupos de memos (0)'.
- Main View:** Displays a word cloud visualization of the selected document. The most prominent words are 'empresa', 'laboral', 'afecta', 'motivos', 'empresas', 'colaborador', 'meta', 'dinero', 'sueldo', 'clima', 'cumplir', 'equipo', 'poder', 'resultados', 'comunes', 'cultura', 'oferta', 'lideres', 'reuniones', 'compañeros', 'recursos', 'importante', 'graduación', 'funciones', 'experiencia', 'directo', 'desempeño', 'carrera', 'empresas', 'celebración', 'cumpleaños', 'desempeño', 'integración', 'clientes', 'puesto', 'sueldo', 'clima', 'cumplir', 'equipo', 'poder', 'adaptación', 'atención', 'rendimiento', 'organizacional', 'considerar', 'detalles', 'resultados', 'comunes', 'cultura', 'oferta', 'lideres', 'promover', 'reconocimiento', 'colaboradores', 'institución', 'comunes', 'renuncia', 'plan', 'celebraciones', 'competencia', 'valores', 'gerencia', 'humanos', 'constantes', 'rotación', 'graduaciones', 'salarial', 'trabajo', 'crecer', 'amonestaciones', 'mensual', 'oportunidades', 'trabajadores', 'desmotivado', 'voluntaria', 'renueven', 'reunión', 'voluntaria'.

