



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la
Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

Reyes Paredes Lesly Yoselin

ASESORES

Dra. Calvanapon Alva Flor Alicia

Mg. Ramírez Salinas Luis Enrique

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

TRUJILLO – PERÚ

2016

Página del jurado

Dra. Flor Licia Calvanapon Alva
Presidente

Dra. Luz Alicia Baltodano Nontol
Secretaria

Mg. Nancy Aguilar Aragón
Vocal

Dedicatoria

A Dios por darme vida, salud y haber permitido que llegue hasta este momento importante en mi formación profesional, por darme fuerzas día a día para superar todos los problemas que se me presentaban.

A quienes han sido, son y seguirán siendo mis guías en esta vida, mi padre Genaro Reyes Ávila, mi madre María Paredes Chavarry. Este trabajo es para ustedes que hicieron lo imposible por darme una profesión y nunca permitir que me rindiera en el camino, a mis querido hermanos Reymiria Reyes Paredes, Lucinda Reyes Paredes y Jhuver Reyes Paredes, por todo el apoyo y amor incondicional que me han brindado.

Agradecimiento

En primer lugar a Dios por darme vida y salud para terminar mi carrera profesional y saber guiarme durante mi camino y así poder compartir con los míos este nuevo logro.

A mis padres Genaro Reyes Ávila y María Paredes Chavarry, por su inmenso amor, a quienes agradezco y debo toda mi vida, gracias a ustedes por inculcarme buenos valores, hábitos y sentimientos, los cuales me han ayudado a lograr una de mis metas en esta vida.

A mis amigos, que sin ustedes no lo hubiese logrado, gracias por las desveladas, por los momentos felices y también los tristes, los cuales me ayudaron a crecer y ser mejor persona, los estimo mucho y siempre estarán presentes en mi corazón.

A mis maestros, por compartir sus lecciones y experiencias, sobre todo agradezco por su paciencia y por formarme una persona de bien y prepararme para los retos de la vida.

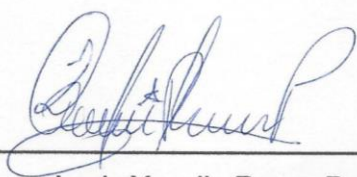
Declaración de Autenticidad

Yo, Reyes Paredes Lesly Yoselin con DNI N° 72680838, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grado y Titulación de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda información, datos y la documentación que se presenta en la presente tesis es veraz y autentica.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de documentación e información aportada por lo cual someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Así mismo autorizo a la Universidad Cesar Vallejo publicar la presente investigación si lo cree conveniente.

Trujillo, Diciembre del 2016



Lesly Yoselin Reyes Paredes

DNI: 72680838

Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016, con la finalidad de Identificar los principales factores que originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016, en cumplimiento del reglamento de Grado y Titulación de la Universidad Cesar Vallejo para optar el Título de Licenciada en Administración.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

Índice

Página del jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaración de Autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	2
1.1. Realidad Problemática.....	2
1.2. Trabajos previos	3
1.3. Teorías relacionadas al tema	4
1.4. Formulación del problema.....	16
1.5. Justificación del estudio.....	16
1.6. Hipótesis.	17
1.7. Objetivos.....	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
II. Método	20
2.1. Tipo de investigación	20
2.2. Diseño de investigación.....	20
2.3. Variables y Operacionalización	20
2.4. Operacionalización de variable	20
2.5. Población y muestra.....	22
2.6. Métodos de análisis de datos	23
III. Resultados	25
IV. Discusión	37
V. Conclusión	37
VI. Recomendaciones	38
VII. Referencias Bibliográficas	45
Anexos	45
Anexo 1: Guía de entrevista	45
Anexo 2: Validación de instrumento.....	46
Anexo 3: Matriz de Consistencia.....	47
Anexo 4: Transcripción de entrevista para identificar el problema.....	100

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de Identificar los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016. Se llevó a cabo una investigación descriptiva, la población y muestra estudiada fueron las personas que dejaron el puesto del área de ventas de la Financiera CrediScotia, para la recopilación de datos se utilizó una guía de entrevista con 18 preguntas abiertas, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se analizó el contenido de cada entrevista y se seleccionó el contenido más relevante por cada categoría, concluyendo que los principales factores que origina la rotación del personal son: La estructura del ambiente de trabajo, el salario y capacitaciones, así también el trato laboral y otros factores como son los estudios y una mejor oportunidad de empleo.

Palabras clave: Factores, Rotación, personal

Abstract

The present investigation was carried out with the objective of Identifying the main factors that lead to the rotation of personnel in the sales area of the Financiero CrediScotia de Trujillo 2016. A descriptive investigation was carried out, the population and sample studied were the people who left The post of the sales area of the Financiera CrediScotia, an interview guide with 18 open questions was used for data collection, which were recorded and later transcribed. The content of each interview was analyzed and the most relevant content was selected for each category, concluding that the main factors that lead to staff turnover are: The structure of the work environment, salary and training, as well as the labor and other treatment Factors such as studies and a better job opportunity.

Keywords: Factors, Rotation, Personnel

INTRODUCCIÓN

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

En la entrevista efectuada al funcionario Niel Rojas y al funcionario Paul Iparraguirre, los problemas que vienen afectando a las empresas son los siguientes:

Fidelización del cliente: A pesar de que la agencia trabaja ciertas estrategias para fidelización, como ampliación de su línea de crédito, la cual les permite cancelar la deuda y llevarse la diferencia, así mismo en la ampliación de la línea de tarjeta, ofreciendo créditos a rebatir y ajustar sus cuotas, los clientes muchas veces no regresan, como se sabe en la actualidad el entorno empresarial y la competencia se han globalizado cada vez más y han ocasionado que el cliente sea el elemento más escaso del sistema, los negocios del servicio al consumidor han ido formando un marco más abierto y competitivo, donde muchas empresas buscan formar estrategias defensivas las cuales eviten la pérdida de los clientes.

Gestión de procesos: Ambos funcionarios coincidieron en esta dificultad que presenta la agencia, puesto que en el área de microempresa, los procesos son más tediosos ya que para hacer un préstamo estos piden ciertos documentos y para desembolsar pasan por distintos procesos como son: pre evaluación con el funcionario de microempresa, adjuntar la documentación requerida, verificación del negocio, revisión de la documentación por el gestor, desembolso en caja, los cuales muchas veces, hacen que el cliente desembolse después de 2 días.

Rotación de personal en el área de ventas: Este problema es el que más perjudica a la Financiera CrediScotia, la mencionada organización depende mucho de esta área para su producción, pues de ello depende los desembolsos, puesto que el vendedor, capta a los clientes, ofrece el producto al cliente, visita al cliente, acerca al cliente a la financiera y cierra la venta. Por ello si no existe suficiente personal en el área de ventas la empresa se inmoviliza, es decir no avanza. También cabe mencionar que la inestabilidad laboral es un aspecto que

genera consecuencias negativas ya que resulta costoso y a la vez engorroso cubrir un puesto vacante, ya que el asesor financiero no solo realiza un trabajo de oficina, sino también trabajo de campo, donde se exponen a diferentes peligros que se presentan a diario en la sociedad. Por otro lado, cabe mencionar que en la entrevista realizada se manifiesta que son los propios trabajadores quienes deciden terminar el vínculo laboral con la empresa y renuncian a su trabajo.

La demora en atención al cliente: Este es otro problema ya que la demora en tender a un cliente es frecuente, hay acumulación de expedientes por aprobar debido a la mucha concurrencia de la gente, también se da por la demora en la revisión de los expedientes de microempresa, y si el cliente lleva adicional una tarjeta de crédito, tiene que pasar por 3 áreas, las cuales se demora aún más, ya que también es considerada para la atención al cliente en general. Cabe destacar que desconocer los estándares de tiempo para atender a un cliente impide el óptimo funcionamiento de la organización.

1.2. Trabajos previos

(Buentello, Valenzuela & Benavides, 2014) en su estudio presentado en la Universidad Autónoma de Coahuila, sobre las causas que originan la rotación de personal en la empresa Sabritas, Sucursal Piedras Negras, teniendo como objetivo general; detectar las causas de rotación de personal en la empresa Sabritas, sucursal Piedras Negras, las consecuencias que este problema ocasiona y las posibles soluciones a esta problemática, con el fin de conocer los puntos débiles en esta área, realizando una investigación descriptiva, teniendo como población a 56 empleados incluido secretarias, vendedores, gerentes y almacenistas, obteniendo una muestra de 20 empleados y para la recopilación de datos se aplicó una encuesta, llegando a la siguiente conclusión. “Las causas que generan una excesiva fluctuación de personal son: el bajo salario, la falta de capacitación y en más bajo porcentaje la relación entre el jefe y los subordinados sin darle menos importancia” (p.1702).

(Flores, Abreu & Badii, 2008) en su presente estudio, factores que originan la rotación de personal en las empresas Mexicanas, teniendo como objetivo general, determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, desarrollando un estudio cualitativo, teniendo como población a las empresas mexicanas, la muestra fue de 20 ejecutivos con los siguientes perfiles: gerente de comunicación, gerente comercial, gerente de cuenta y ejecutivos de cuenta, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con 10 ítems, llegando a las siguiente conclusión “los factores que originan la rotación de personal son; la baja remuneración, la selección incorrecta del personal y la baja motivación, las bajas biológicas y las bajas sociales” (p.97).

(Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015) en su estudio sobre Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología de Bogotá, teniendo como objetivo; identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, desarrollando un estudio cualitativo, la población y muestra fue el personal auxiliar de dos clínicas odontológicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá, para la recolección de datos se utilizó una entrevista presencial e individual, llegando a la siguiente conclusión; las condiciones laborales es el principal factor causante de la rotación de personal auxiliar, seguido de la ausencia de incentivos, la mala relación entre auxiliar y jefe inmediato y los problemas de armonización en el trabajo y las necesidades del contexto familiar (p.24).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.1.1. Rotación de personal.

Definición.

La rotación de personal se utiliza para conceptualizar aquellos cambios de personal entre una organización y un ambiente, lo cual significa que los cambios entre la empresa y el ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella (Chiavenato, 2000, p. 188).

La rotación de personal se da cuando un trabajador decide por motivos personales o profesionales eliminar la relación que tienen con la organización. La toma de esta decisión surge porque el trabajador encontró por ejemplo un mejor trabajo, quiera deja de dedicarse a su profesión para ejercer otra o porque quiera tener más tiempo para su familia o su propio tiempo personal (Robbins, 1998, p.53).

La rotación de personal es definida como una renovación del personal que labora en la empresa, debido a múltiples factores entre los que destacan retiros o ingresos del nuevo personal durante un período determinado de tiempo. Cabe señalar que si el índice de rotación suele ser bajo, esa sugeriría que existe un estancamiento de los trabajadores y si el índice de rotación suele ser alto, es indicio de que existen personas que a menudo se retiran de la organización lo cual puede perjudicar seriamente a la misma (Paredes, 2011, p. 15).

Tipos de rotación de personal.

Según Pérez cita a Herrera (2008) y señala que existen los siguientes tipos de rotación de personal:

Baja inevitable. Referido a la baja del personal por jubilación.

Baja necesaria. Se refiere al retiro de un trabajador debido a que cometió un acto que no es lícito en la organización.

Baja por cuestiones personales. Se refiere a que, el empleado decide ya no trabajar en una empresa, por diferentes causas, entre las que destacan la baja remuneración, en conseguir un empleo mejor, embarazo, cambio de domicilio, etc.

Baja por cuestiones laborales. Se da por que el empleado no cumple con el perfil y las competencias que tiene el puesto de trabajo que ocupa.

Cabe añadir que Pérez cita a Espinoza (2013) y diferencia dos tipos de rotación de personal:

Rotación interna.

Es aquel tipo de rotación producida de manera interna, es decir, el trabajador es movido de su puesto de trabajo. Ese tipo de rotación interna es una fuente imprescindible no sólo para el desarrollo de los trabajadores, sino que permite a la empresa ser un elemento motivador y eficiente contra la rutina; por tanto, los empleados se enfrentan a situaciones totalmente nuevas que le permite incorporarse a proyectos innovadores.

Rotación externa.

La rotación externa constituye una entrada y salida de trabajadores en la empresa bajo situaciones como: fallecimiento del empleado, jubilación, incapacidad, renuncia del trabajador, despido, la incorrecta selección del personal o problemas familiares del empleado.

Por otro lado Flores, Roberto y Badii citan a Robbins (2005) quien argumenta que el departamento de Capital Humano debe tratar de mantener el mayor tiempo posible a sus empleados, pues para lograr esto los administradores de recursos humanos deben lograr la satisfacción laboral y personal de sus trabajadores. El autor también menciona que la rotación es el retiro involuntario o voluntario de una organización (p.71).

La rotación laboral voluntaria.

Se da cuando un trabajador decide por motivos personales o profesionales eliminar la relación que tiene con la organización “La toma de esta decisión surge porque el trabajador encontró por ejemplo un mejor trabajo, quiera dedicarse a su profesión para seguir desarrollándose profesionalmente, porque quiere tener más tiempo para su familia o su propio tiempo personal”(Robbins, 1998, p. 53).

Dicha decisión puede estar relacionada con la satisfacción laboral, donde el trabajador considera que en el puesto actual que tienen no se siente satisfecho, lo cual puede deberse a condiciones deficientes, salarios que no cumplen para la satisfacción de sus necesidades, pocos beneficios de acuerdo a ley, mala relación con sus compañeros o con su jefe.

La rotación laboral involuntaria.

Finalmente este tipo de rotación se produce cuando la jefatura o dirección de la organización toma la decisión de terminar con la relación de trabajo con el empleador debido a que no cuenta con los factores adecuados que posibiliten el funcionamiento dinámico adecuado entre empleado y empresa (Robbins, 1998, p. 53).

Índice de rotación de personal.

“El índice de rotación de personal se calcula a través de la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas” (Chiavenato, 2000, p. 190).

Para medir el índice de fluctuación de personal se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A: Admisión de personal

D: Desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

“Cuando se busca detectar la fluctuación de personal y sus causas que la originan, en el cálculo del índice de rotación de persona se obvian las admisiones” (Chiavenato, 2000, p. 191).

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

El índice de rotación de personal no puede ser igual a cero en la práctica, ya que no sería conocimiento. El índice de rotación ideal de la

organización sería tener a su personal de buen rendimiento, remplazando a los empleados que tienen en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Pues lo importantes es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones (Chiavenato, 2000, p. 193).

Entrevista de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios para desarrollados por la organización, es el principal medio que se utiliza para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal, algunas organizaciones aplican la entrevista solo a las personas que deciden retirarse por voluntad propia, y existen otras organizaciones que aplican la entrevista a las personas que decidieron retirarse por voluntad propia y a los que son despedidos por motivos de la organización para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos (Chiavenato, 2000, p.197).

Según (Chiavenato, 2000, p. 197). La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).

Opinión del empleado respecto de la empresa.

Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa dentro de la organización.

Opinión del empleado sobre su jefe directo.

Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.

Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que se desarrolla su trabajo.

Opinión del empleado acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización.

Opinión del empleado acerca de su salario.

Opinión del empleado acerca de las relaciones humanada existente en su sección.

Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brinda la organización.

Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.

Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Entonces cabe señalar que la opinión del empleado rescatado desde esta entrevista, permite a la organización identificar los problemas existentes y las posibles causas que generan la fluctuación del personal.

Costos de la rotación del personal.

Así mismo la rotación del personal involucra costos primarios y secundarios, pues los costos primarios se refieren a las inversiones que tiene que hacer la empresa para contratar nuevo personal y cubrir las vacantes, es decir los costos de sustitución son los costos de reclutamiento, de selección, de ruptura laboral, de formación y de ingreso. Los costos secundarios abarca aspectos intangibles que no se pueden medir, es lo que la empresa invierte durante el tiempo que la vacante queda cubierta, pues están relacionadas de manera indirecta con el retiro y el remplazo del trabajador (Chiavenato, 1999).

Efecto de la rotación de personal.

Asimismo, Chiavenato (2000), señala que la rotación de personal tiene efectos negativos o adversos dentro la economía de la empresa conformada como un todo:

Por otro lado señala que:

La rotación no permite que la población de trabajadores incorpore los beneficios del desarrollo económico de la empresa y en si ocasione una inestabilidad en la renta. Asimismo afecta a la economía general de la empresa porque reduce el poder adquisitivo de los trabajadores, de este modo genera que las empresas no tengan las posibilidades de expandirse de manera rápida (p. 57).

Todos estos factores adversos y conflictivos que genera la rotación en la empresa se dan debido a que a la larga continua rotación de personal trae efectos muy perjudiciales para una organización y el mercado laboral y a la economía de un sistema en un estado, especialmente afectando a los empleados como personas o socialmente a ellos y a sus familias y comunidades.

Cabe señalar que frente a la rotación en la actualidad, muchas empresas trujillana se ven afectadas debido a este factor especialmente aquellas que se dedican a brindar servicios, ya que el talento humano es la clave o pieza fundamental para que se puedan desarrollar dentro de un mercado laboral, debido a que tienen un trato directo con el cliente externo como lo son por ejemplo las entidades financieras.

Dimensiones.

Factores de rotación de personal.

Millán cita a Robbins (1998) y sostiene que:

La rotación no es una causa sino un efecto y tiene como consecuencia fenómenos que se localizan de manera interna o externa en la empresa sobre todo relacionados a la actitud y el comportamiento del trabajador.

Por lo tanto es una variable dependiente de aquellos fenómenos que son internos y externos dentro de la organización (p. 125).

Dichos fenómenos externos están relacionados con la situación de la oferta y la demanda en el área de recursos humanos que tiene el mercado laboral junto al conflicto económico, las oportunidades del trabajo dentro del mercado laboral, etc.

Los fenómenos internos dentro de la empresa están relacionados con la política de salarios de la organización, así como los beneficios que da al trabajador, las oportunidades que le brinda a sus empleados dentro de la misma empresa, las relaciones interpersonales en trabajadores que no son armónicas, el clima y la cultura de la empresa, así como las políticas de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos y los programas de capacitación y entrenamiento de la misma área.

Por otro lado Chiavenato (2000) indica que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior, de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente, de los fenómenos internos o externos de la organización. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse; las políticas salariales de la

organización, políticas de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidos por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, Criterios y programas de capacitación de entrenamiento de los recursos humanos y trato incorrecto de los directivos hacia el personal (p.195).

Uno de los principales factores internos que se podrían considerar en la rotación voluntaria, es la motivación así como la satisfacción de necesidades, de tal manera que cuando los trabajadores de una empresa deciden enfrentarse a otro empleo igual o diferente al que detectan en la organización, suelen retirarse voluntariamente para que puedan crecer y desarrollarse personalmente a mediano corto o largo plazo.

Política salarial.

Se refiere a la política salarial, a las remuneraciones que se tiene en una empresa, como remuneración básica (sueldo mensual, quincenal, semanada, diario y por horas), incentivos salariales (bonos) y salarios por comisiones, ligadas estrechamente a la satisfacción económica de los trabajadores. Aunque suele ser un factor complejo, debido a que generalmente no está de acuerdo al promedio o a los estándares del mercado laboral y ni siquiera a la realidad de la organización, se les remunera según los resultados que obtienen por el desempeño de sus tareas acordes al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Puede darse el caso por ejemplo que “la empresa aun teniendo una buena productividad en el mercado laboral no suele remunerar a sus empleados con un salario justo y equitativo que satisfaga sus necesidades, ni tampoco permite el crecimiento de los mismos” (Werther y Davis, 2008, p. 339). En general esto se refiere a la decisión que tiene la empresa sobre los salarios o remuneraciones en relación a la posición económica de la misma empresa y la situación del mercado laboral así como la economía del país (Chiavenato, 2000).

Beneficios sociales.

En la mayoría de organizaciones, se ocupan de satisfacer los requerimientos salariales de los trabajadores en base a los estándares buenos o malos, sin embargo no todas tienen conciencia acerca del establecimiento de aquellos beneficios de índole social que podría favorecer a sus empleados tales como seguros de vida, seguros de salud, gastos médicos, pago por jubilación, prestaciones, CTS y vacaciones, aunque estos generen un impacto bajo en los movimientos de la organización, muchas empresas que se encuentran a la vanguardia, suele motivar a sus trabajadores no solamente de manera económica sino también brindándoles beneficios sociales que permita el desarrollo de ellos en la organización y en sus comunidades (Chiavenato, 2000).

Supervisión ejercida sobre el personal.

En las empresas los supervisores toman como una ventaja su posición, y debido a cualidades personales tienden a imponer condiciones particulares a sus trabajadores o subordinados. La importancia de la supervisión radica en que debe ser equilibrada e institucional acorde con los objetivos de la empresa, sin ningún tipo de favoritismos que inclinen la balanza hacia un trabajador preferencial. Tomando en cuenta la eficacia y la eficiencia de los trabajadores a fin de alcanzar mejores estándares de la productividad, con una política de disciplina, ahorrando desperdicios y en general llevando a cabo planes en la administración de manera correcta. Todas esas condiciones deberían ser desarrolladas sin dejar de vista la humanidad de los trabajadores ya que son elementos considerados importantes para el proceso productivo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, considerando que son un talento y no solamente un recurso indispensable para el desarrollo de la organización (Newstrom 1997).

Oportunidades de progreso ofrecidos por la organización.

Uno de los factores por los cuales existe mayor rotación de personal es la carencia de oportunidades en la empresa, pues los trabajadores buscan desarrollarse profesional y personalmente. Las empresas no suelen propiciar

el desarrollo de sus empleados respecto al crecimiento de la organización lo cual hace que se pierda potencial productivo de ellos y no se puede explotar de manera adecuada y correcta su potencial como seres humanos, dejando de lado su preparación y capacitación. Por otro lado generalmente las empresas no suele participar en la planeación del futuro de los recursos humanos (Chiavenato, 2000).

Relaciones humanas.

Está relacionado con toda aquella forma de interacción interpersonal que se da en la empresa, entre los diferentes órdenes jerárquicos que la componen. Están basados esencialmente en la búsqueda y cumplimiento de objetivos en común: las metas organizacionales que permiten a los trabajadores guiar su trabajo en pos de un bien común (Chiavenato, 2000). Asimismo, Wherter y Davis (2008) señalan que “dichas relaciones permiten que se establezca un conjunto de percepciones y experiencias del trabajador que se genera de manera individual” (p. 423).

Condiciones físicas del ambiente de trabajo.

Para los empleados resulta importante, que cuenten con condiciones físicas adecuadas en sus centros de trabajo que le permitan desarrollar su potencial y sus tareas en condiciones de salubridad, iluminación, ventilación, amplio, que cuente con señalizaciones para la prevención de riesgos y la facilidad de transporte para llegar a su centro de trabajo (Chiavenato, 2000). Además, Wherter y Davis (2008) refieren que de “no contar con las condiciones físicas adecuadas puede sobrellevar a situaciones de estrés en los trabajadores” (p. 425).

Moral y actitud del personal.

Aquellas actividades realizadas por parte de los directivos sin interés, tienen repercusión sobre los empleados o subordinados ya sea de manera negativa o positiva, estos efectos puede generar situaciones nocivas lo cual, originaría que los trabajadores o empleados no se sienta contentos en la organización, pues afectaría directamente sobre su moral y actitud. Es

importante hacer hincapié sobre la supervisión, ya que es ella la que permite entrar en confianza con los trabajadores y que ellos puedan percibir esa confianza a fin de que se sienta motivados para el desarrollo de sus actividades. Asimismo cabe considerar que todo trabajo es producto de la motivación que tienen los empleados así como también de la comunicación de los directivos y su capacidad para tomar decisiones, que por tanto la planificación estratégica en una organización tiene que considerar cualquier acción o repercusión no solamente en la empresa sino también en el bienestar frente a las necesidades de los empleados (Robbins, 1998).

Cultura organizacional de la empresa.

La cultura organizacional es denominada como el conjunto de principios que se comparten dentro de una empresa con todos sus miembros. También se considera como aquello que identifica a una organización de otra ya que los trabajadores comparten un sistema de significados propios de la empresa. Por tanto la rotación está relacionada con la cultura cuando el trabajador no se siente identificado con el tipo de cultura que se manejan en la organización (Chiavenato, 2000). La cultura “está ligada también a otros factores como la motivación y el clima organizacional, a la comunicación y a las relaciones laborales que se efectúan en la empresa” (Wherter y Davis, 2008, p. 25).

Programas de capacitación.

Es el grupo de medios que se organizan de acorde a un plan de trabajo, para lograr que una persona adquiriera conocimiento teórico y práctico, valores o destreza, que le permitan efectuar determinadas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico con mayor eficiencia y eficacia, es así que el personal que es constantemente capacitado tienen mayor probabilidad de desarrollar su trabajo con mayor potencial y por tanto ser más eficiente, es importante que durante la fase de calificación de una empresa se consideren la capacitación ya que a través de las cuales un trabajador pueda adquirir mayores conocimientos técnicos y genéricos acerca de las tareas que va a desarrollar en su trabajo. Cuando esto no

sucede los empleados tienden a retirarse de la empresa ya que no se desempeñan de la manera cómo ellos quisieran (Robbins, 1998).

Trato de los directivos hacia el personal.

Es la forma en cómo los directivos tratan al personal o a los trabajadores, considerando que son seres humanos y no máquinas, considerado un elemento importante para que el trabajador se sienta valorado dentro de la empresa en la que labora. La mayoría de las personas que dejan las empresas lo hacen por la forma en cómo son tratados diariamente, sintiendo desigualdad respecto al trato que se les da a otros trabajadores de su misma jerarquía (Robbins, 1998).

Medición de la variable.

Flores, Roberto, Abreu y Badii (2008) en su estudio titulado factores que originan la rotación de personal en empresas Mexicanas miden la rotación del personal con un cuestionario tipo Likert con una escala de 4 puntos donde: El alto nivel de rotación representa 4 puntos, mientras que para el Mediano nivel de rotación se le asigna 3 puntos, un Bajo nivel de rotación representa 2 puntos en la escala y 1 punto para el que no tiene efecto.

De la misma manera Buentello, Valenzuela y Benavidez (2014) en su estudio titulado análisis de la rotación de personal caso: Sabritas, sucursal Piedras Negras, miden la variable rotación de personal con un cuestionario tipo Likert con una escala de 4:

Excelente, Bueno, Regular y Malo

Por otro lado Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, y Jiménez (2015) en su estudio factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, mide la variable rotación del personal mediante una entrevista semiestructurada de manera individual y presencial.

1.4. Formulación del problema.

¿Cuáles son los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016?

1.5. Justificación del estudio.

Siguiendo los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010) la presente investigación se justifica por lo siguiente:

Conveniencia. La presente investigación sirve para dar a conocer la realidad sobre el porque la gente se retira y deja el puesto en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016.

Relevancia social. El presente estudio es de vital importancia y suma relevancia para todas las organizaciones no sólo de la ciudad de Trujillo sino también de todo el Perú y porque no del mundo, ya que se presentarán datos reales, con resultados confiables, los cuales pueden ser utilizados en otros estudios en un futuro cercano, y para los encargados del área de ventas de la financiera Crediscotia les servirá de guía para poder actuar ante un problema de esta índole y traten de buscarle solución y con ello retener a su personal.

Implicaciones prácticas. Esta investigación ayuda a resolver muchas dudas e interrogantes del problema de rotación de personal en el área de ventas de la Financiera Crediscotia, ya que se determinarán qué factores originan la rotación, después de identificarlos se buscará una posible solución y no sólo ayudará a la empresa mencionada, también a otras empresas que tengan el mismo problema.

Valor teórico. La presente investigación puede servir como base para una investigación más amplia, ya que los resultados pueden llevar a indagar nuevas teorías ha cercan del porque se da la rotación de personal en una organización, es decir se pueden encontrar nuevos factores, los cuales generen un interés de estudio.

Utilidad metodológica. La presente investigación nos incide a conocer nuevos conceptos y descubrir en que consiste la variable que se estudiará, incluso en que perjudica y ayuda en la sociedad.

1.6. Hipótesis.

Los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016 son: Salarios, inadecuadas política de beneficios sociales, falta de capacitación y las relaciones humanas.

1.7. Objetivos.

Objetivo General.

Identificar los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016.

Objetivos Específicos.

Identificar la variación del índice de rotación de personal del primer semestre del año 2016 en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si el salario origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si las oportunidades de progreso originan la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si los beneficios sociales originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si la moral y actitud del personal origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si la cultura organizacional origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si las capacitaciones originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si las condiciones físicas del ambiente de trabajo origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si la supervisión origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si las relaciones humanas originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Determinar si el trato de los directivos origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Método

II. Método

2.1. Tipo de investigación

Descriptivo, porque todos los datos fueron obtenidos de la realidad observada y no fueron alterados ni modificados, evitando la alteración de los resultados, ayudaron a identificar y describir los principales factores que origina la rotación del personal en el área de ventas de la empresa.

2.2. Diseño de investigación

La siguiente investigación tiene un diseño no experimental descriptivo de corte transversal, ya que los datos fueron extraídos de la realidad observada en un tiempo único.

2.3. Variables y Operacionalización

Variables.

Rotación de personal.

2.4. Operacionalización de variable

Tabla 2.1.

Operacionalización de variable.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Rotación del personal	La rotación de personal se utiliza para conceptualizar aquellos cambios de personal entre una organización y un ambiente, lo cual significa que los cambios entre la empresa y el ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. (Chiavenato, 2000, p. 188)	Basándose en la teoría de Chiavenato, la variable se midió mediante una entrevista elaborada por el autor y validada por expertos y se aplicó a las personas que ya dejaron el puesto de ventas de la financiera CrediScotia.	Salario	Nominal
			Oportunidades de progreso	Nominal
			Beneficios sociales	Nominal
			Moral y actitud del personal	Nominal
			Cultura Organizacional	Nominal
			Capacitaciones	Nominal
			Condiciones físicas del ambiente de trabajo	Nominal
			Supervisión	Nominal
			Relaciones Humanas	Nominal
			Trato de los directivos al personal	Nominal

Nota: Elaborada en base a la teoría de Chiavenato.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población.

Estuvo constituida por 14 trabajadores que dejaron el puesto del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016.

2.5.2. Muestra.

Los 14 trabajadores que dejaron el puesto del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016.

2.5.3. Muestreo no probabilístico.

Es un muestreo en el cual se accede a una parte de la población con la única finalidad de seleccionar por conveniencia a un grupo de individuos y entrevistarlos.

2.5.4. Unidad de análisis.

Cada trabajador que dejó el puesto del área de ventas en la Financiera CrediScotia.

2.5.5. Criterios de inclusión y exclusión.

Inclusión.

Se consideró 80 ex trabajadores del área de ventas de la Financiera CrediScotia ubicados en la ciudad de Trujillo y solo se tomó en cuenta a los que accedieron voluntariamente a brindar información a través de una entrevista.

Exclusión.

No se consideró a las personas que están fuera de la ciudad de Trujillo y aquellos que figuran en la base de datos de la empresa por prueba de inducción.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 2.2.

Técnica de recolección de datos.

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista

Nota: Elaboración propia

2.5.6. Validación del instrumento.

El instrumento fue validado por juicio de expertos en el tema.

- Mg. Luis Enrique Ramírez Salinas

2.6. Métodos de análisis de datos

El procesamiento de la información recabada se realiza mediante la preparación, descripción y reducción del material en bruto utilizando el Word 2010 como software para procesar los resultados, y el Excel 2010 para realizar las tablas ayudando de esta manera a cumplir con los objetivos establecidos de la investigación.

2.7. Aspectos éticos

La presente investigación se basa en hechos reales, no hay alteración de datos, siguiendo las líneas de la Universidad Cesar Vallejo y sobre todo se reconoce el conocimiento de los expertos en el tema.

RESULTADOS

III. Resultados

3.1. Generalidades

CrediScotia es una organización respaldada por el grupo Scotiabank, inicia sus operaciones en el Perú en el año 2009, basándose en la experiencia y conocimiento del Banco de Trabajo en el mercado de las Microfinanzas y en la balanza de consumo durante los últimos 15 años, contando con más de 90 agencias a nivel nacional.

La agencia de Trujillo, bajo el respaldo de Scotiabank, cuenta con más de 100 trabajadores, ofrece productos y asesorías a empresarios y dependientes que tienen cosas por realizar y proyectos que llevar a cabo, también ofrece dos tipos de tarjeta la Única y MasterCard, ofreciendo al cliente múltiples opciones de pago, muchas promociones, ofertas y beneficios los 12 meses del año.

Figura 3.1.

CrediScotia – agencia Trujillo



3.1.1. Edad de las personas que dejaron de trabajar el primer semestre del año 2016 en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.1.

Edad de los entrevistados

Edad	fi	Fi	hi	Hi	hi%	Hi%
19 – 22	4	4	0.29	0.29	29%	29%
22 – 25	6	10	0.43	0.71	43%	71%
25 – 28	3	13	0.21	0.93	21%	93%
28 – 31	0	13	0	0.93	0%	93%
31 – 34	1	14	0.07	1.00	7%	100%
Total	14		1		100%	

Nota: Se observa que 43 % de entrevistados tienen la edad entre 22 a 25 años de edad, mientras que el 7% tienen entre 31 a 34 años de edad, es decir, la mayoría de trabajadores son jóvenes.

3.1.2. Tiempo que trabajaron los entrevistados en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.2.

Tiempo que trabajaron los entrevistados en la empresa

Meses	fi	Fi	hi	Hi	hi%	Hi%
1 – 4	2	2	0.14	0.14	14%	14%
4 – 7	8	10	0.57	0.71	57%	71%
7 - 10	1	11	0.07	0.79	7%	79%
10 - 13	0	11	0.00	0.79	0%	79%
13 - 16	0	11	0.00	0.79	0%	79%
16 - 19	1	12	0.07	0.86	7%	86%
19 - 22	1	13	0.07	0.93	7%	93%
22 - 25	0	13	0.00	0.93	0%	93%
25 - 28	0	13	0.00	0.93	0%	93%
28 - 31	1	14	0.07	1.00	7%	1.00
Total	14		1		1	

Nota: Se observa que el 57% de los entrevistados trabajaron de 4 a 7 meses, representando a la mayoría, mientras que el 7% trabajo de 7 a 10 meses seguido de 16 a 19 meses, así también de 19 a 22 meses y de 28 a 31 meses, representando a la minoría de los entrevistados

3.2. Variación del índice de rotación de personal del primer semestre del año 2016 en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.3.

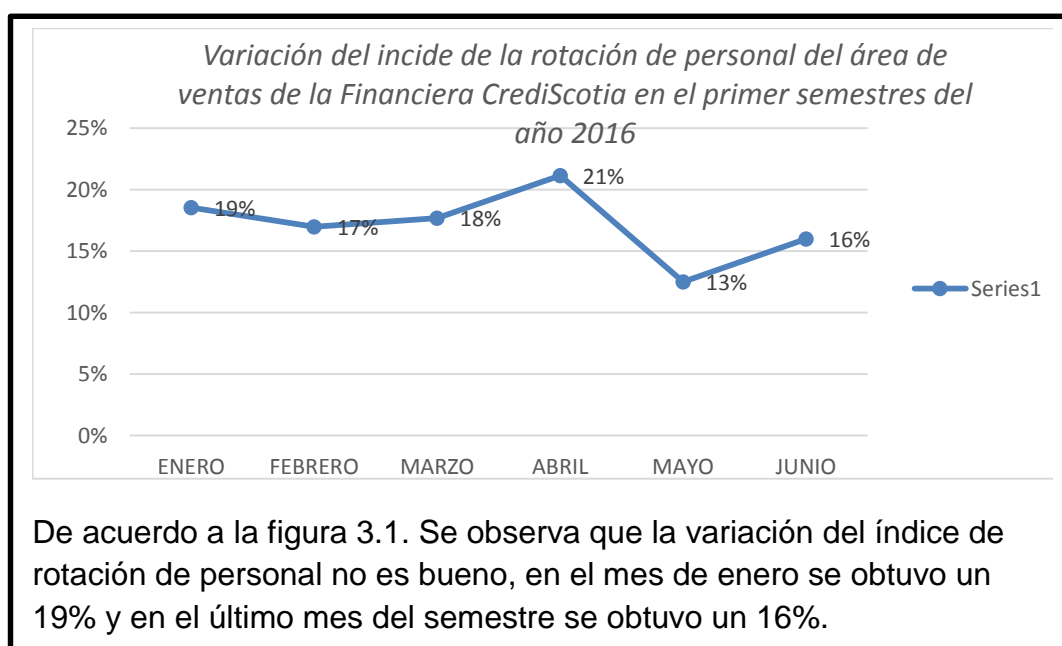
Variación del índice de la rotación de personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016

Mes	Dotación personal	Admisión (ingresos)	Desvinculación	Índice de Rotación
Enero	62	10	13	19%
Febrero	50	6	11	17%
Marzo	65	9	14	18%
Abril	52	9	13	21%
Mayo	60	4	11	13%
Junio	50	8	8	16%
Promedio		7	10	17%

Nota: La variación del índice de la rotación del personal no es muy favorable ya que alcanzo un promedio de 17%, esto se debe a que existe más desvinculaciones que ingreso de nuevo personal al área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo

Figura 3.2.

Variación del índice de la rotación de personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016



3.3. El salario origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.4.

Opinión sobre el salario de la Financiera CrediScotia de Trujillo en el área de ventas - 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Salario	¿Qué opinión tiene sobre el salario?	1	“...Si trabajas bien es muy bueno, ya que tu sueldo es por comisiones no tienes un básico...”
		2	“...El problema es la forma de pago, quizás debería ser los fines de mes y no después de 20 días y dar más incentivos...”
		3	“...El salario, si yo quería mi sueldo lo hacía en dos días, ya que era por comisiones, mientras más hacia más ganaba, había veces que pensaba que el salario no era muy correspondido para el trabajo que realizaba, eso dependía mucho también de las tasas de interés, si realizabas montos altos, tenías que hacer muchos montos pequeños para comisionar bien y satisfacer todas mis necesidades...”
		4	“...El salario es dependiendo como trabajos, porque no es un sueldo fijo, eso también desanima, ya que uno hace el mayor esfuerzo y uno no puede sacar ni siquiera un salario mínimo...”

Salario ¿Qué opinión tiene sobre el salario?	5	“...Bueno, no me gusta mucho por lo que no es un sueldo fijo, por otro lado siempre he tratado de trabajar bien para poder llegar a un sueldo máximo...”
	6	“...El salario me parecía interesante, ya que no tenías un límite, es decir de acuerdo a tu producción era tu salario, así como podías ganar un sol, podías ganar 2000 soles hasta 3000 soles...”
	7	“...En mi caso, el ganar por comisiones no es nada mal, pero hay personas que necesitan ganar un sueldo básico para que les motive, había personas encargados de su familia y había meses en que no se producía bien y por ende no ganabas, entonces eso era una desmotivación y más para las personas mayores porque no tenían nada asegurado...”
	8	“...Me parece rentable porque es en base de comisiones, mientras más produzcas más ganas, no tienes un límite...”
	9	“...Mínimo debería haber un básico, para poder sostenerse ya que algunos meses no te iba tan bien, por el mismo tipo de trabajo, entonces el colaborador necesitaba tener un sueldo mínimo para poder sobrevivir...”

<p>¿Qué opinión tiene Salario sobre el salario?</p>	10	<p>“...No es muy bueno para el trabajo que se realiza, muchas veces trabajabas y trabajabas y no obtenías un buen resultado, yo creo que debería haber un mínimo ya que el trabajo que realizábamos no es fácil, es difícil trabajar en ventas y más si es campo...”</p>
	11	<p>“...Las comisiones me parecen bajas, deberían aumentar las comisiones para poder recompensar el trabajo de campo más que todo...”</p>
	12	<p>“...No es motivador, debería existir un sueldo mínimo, muy aparte de las comisiones, ya que hay padres y madres de familia que tienen a cargo una familia y si en un mes no sacas ni el mínimo con que solventan sus gastos, más voy por ese lado, mientras que con un básico ya tienes de dónde solventar tus gastos...”</p>
	13	<p>“...Interesante, que tu sueldo sea por comisiones es mucho mejor que un sueldo fijo, porque no tienes un límite, me gustaba, ya que me ponía retos a mí mismo, llegue a ganar 4000 soles mensuales, solo que por mi salud me retire...”</p>
	14	<p>“...No es muy bueno ganar por comisiones, ya que un mes puedes ganar bien y el otro nada, yo creo que debería haber un básico y más comisiones, aparte que el trabajo que realizamos no es fácil, es riesgoso por que hacemos campo y caminamos todo Trujillo buscando clientes ...”</p>

**Resumen
conclusivo**

Según (Werther y Davis, 2008, p. 339) menciona que las políticas salariales son muy complejas pero deben de estar ligadas estrechamente con la satisfacción económica de los trabajadores, también menciona que puede darse el caso por ejemplo que “la empresa aun teniendo una buena productividad en el mercado laboral no suele remunerar a sus empleados con un salario justo y equitativo que satisfaga sus necesidades, ni tampoco permite el crecimiento de los mismos”. Por todo lo dicho anteriormente, el salario es un factor que si incide en la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia, de los catorce entrevistados, once mencionaron que no es muy rentable ganar por comisiones, es desmotivador, que debería existir un sueldo básico para recompensar el trabajo que se realiza, es decir la mayor parte de entrevistados no está satisfecho con su sueldo.

Tabla 3.5.

El salario origina la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Salario	fi	hi%
Si	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que el salario si origina la rotación del personal, debido a que el salario por comisiones no es rentable, es desmotivador y sientes que no recompensa el trabajo realizado

3.4. Las oportunidades de progreso originan la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.6.

Opinión de las oportunidades de progreso que se brinda la Financiera CrediScotia de Trujillo al área de ventas - 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Oportunidades de Progreso	¿Qué opinión tiene acerca de la oportunidad de progreso que brinda la empresa?	1	“...Muy buena, cuando ingrese, me dijeron que tenía la oportunidad de ascender a funcionario de negocios o ascender a la área de operaciones, una compañera logro ascender como cajera...”
		2	“...Si realizas un buen trabajo te pueden ascender a otra área, donde te puedes desarrollar profesionalmente y eso es muy importante que le den la oportunidad a chicos que reciente minan la carrera para crecer como profesionales...”
		3	“...En lo personal no se dio las oportunidades, conozco algunos casos que si se dio la oportunidades de ejercer otro puesto en la misma agencia, en mi caso no se dio a pesar de haber trabajado mucho tiempo, otra que siempre ascendía el recomendado o el personal que se encontraba en planilla y no la fuerza de ventas...”

<p>Oportunidades de Progreso</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca de la oportunidad de progreso que brinda la empresa?</p>	4	“...He observado que ha algunos de mis compañeros, le ofrecieron un cargo de más de responsabilidad, como ser supervisores y poco a poco poder ascender...”
	5	“...Eran buenas, personalmente me ofrecieron ascender a cajera con un sueldo fijo e ingresar a planilla, pero no acepte, porque en si ganas menos, te pagan el mínimo, en cambio por comisiones si produces bien ganas muy bien, y otra razón fue por mis estudios no me brindaban horarios muy flexibles para estudiar...”
	6	“...Me pareció muy bueno, personalmente me ofrecieron varios puestos, como ingresar en el área de operaciones como cajero y también el puesto de patio y asesor de microempresa, pero el problema era mis estudios...”
	7	“...Cando realizas bien las cosas, cumplían con sus metas, lograban su objetivos les daban la oportunidad de ascender, por el poco tiempo que estado no lo he visto, pero eso es lo que me comentaban...”
	8	“...Son muy buenas, porque puedes hacer una línea de carrera, la misma empresa te da la oportunidad de ascender de puesto...”

<p>Oportunidades de Progreso</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca de la oportunidad de progreso que brinda la empresa?</p>	9	“...Durante todo el tiempo que estuve allí no pude ver ninguna oportunidad para desarrollarme...”
	10	“...Personalmente no se me dio la oportunidad de ascender y seguir creciendo, a pesar de que cumplía con mi meta, pero veía casos de algunos compañeros que sí lograron subir de puesto, como supervisores o cajeras, personalmente oportunidades no se me presento...”
	11	“...Brinda buenas oportunidades, ya que puedes ascender y hacer una línea de carrera, te brindan muchos beneficios si asciendes también...”
	12	“...Muy buenas, muchos de mis compañero lograron ascender, y hacer una línea de carrera, pero para eso tienes que cumplir con muchos requisitos, uno de ellos ser el mejor de tu equipo...”
	13	“...Muy buena, en mi caso estaba preparándome para ser funcionario de microempresa, pero las cosas no se dieron, y muy aparte de ello, muchos chicos logran ascender con supervisores, cajeros, funcionarios, en si te dan muchas oportunidades de seguir creciendo tanto en lo profesional y personal ...”
14	“...Buenas, algunos compañeros lograron ascender, tenía la oportunidad de realizar línea de carrera...”	

**Resumen
Conclusivo**

Según (Chiavenato, 2000), menciona que la mayoría de empresas no suelen propiciar el desarrollo de sus empleados respecto al crecimiento de la organización lo cual hace que se pierda potencial productivo de ellos, tomando la teoría del autor, las oportunidades de progreso no es un factor que incide la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia, la empresa estudiada si suele propiciar el desarrollo de sus trabajadores, de los catorce entrevistados, doce manifestaron que si existen oportunidades de crecer profesionalmente y personalmente, a la mayoría les ofrecieron oportunidades de ascender pero no aceptaron por estudios y falta de tiempo, así mismo mencionaron que algunos de sus compañeros si aceptaron la propuesta de ascender de puesto y realizar una línea de carrera.

Tabla 3.7.

Las oportunidades de progreso originan la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia

Oportunidades de progreso	fi	hi%
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 86% del total de entrevistados mencionaron que las oportunidades de progreso no generan la rotación de personal, debido a que su personal si tiene la oportunidad de ascender y hacer una línea de carrera.

3.5. Los beneficios sociales originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.8.

Opinión acerca de los beneficios sociales otorgados por la Financiar Crediscotia al área de ventas - 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Beneficios Sociales	¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización?	1	“...Ninguna, no recibíamos ningún beneficios social, nosotros los ejecutivos de ventas no teníamos vacaciones, ni seguros porque ganábamos por comisiones...”
		2	“...En el tiempo que estaba trabando me dijeron que iban terne todos los beneficios pero no fue así...”
		3	“...Por ser un trabajo que se ganaba por comisiones, no recibía ningún tipo de beneficios sociales, era recibos por honorarios...”
		4	“...Por ser un trabajo de comisiones, no recibía ningún beneficio, aparte de que no logre pasar los 3 meses, porque tengo entendido que si pasas ese rango ingresas a planilla...”

<p>¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización?</p> <p>Beneficios Sociales</p>	5	<p>“...Realmente no nos otorgaban ningún beneficio, simplemente nuestro sueldo era comisiones y allí quedaba todo...”</p>
	6	<p>“...Como trabajábamos por recibo por honorarios no recibíamos beneficios sociales...”</p>
	7	<p>“...En realidad mi contrato era por recibo por honorarios donde no recibía ningún beneficio, pero yo creo que por el tipo de trabajo que realizamos deberían darnos, ya que en campo nos puede pasar muchas cosas, como accidentes, robos y muchas cosas más; y si te pasa algo así no tienes en que apoyarte no y creo que es bastante desmotivador no recibir beneficios sociales.”</p>
	8	<p>“..Por ser un trabajo por comisiones no recibía beneficios sociales...”</p>
	9	<p>“...Por trabajar mediante recibo por honorarios no teníamos ningún beneficio, trabajábamos básicamente por comisiones, ya dependía de ti si realizabas todos los créditos que necesitabas para sacar un buen sueldo...”</p>

		10	<p>“...Por el mismo hecho de trabajar por comisiones o recibo por honorarios no recibimos ningún beneficio y eso también es desmotivador, ya que el trabajo que realizábamos era campo y si nos pasaba algo con esta sociedad corríamos con todos los gastos nosotros la empresa no se hacía responsable...”</p>
		11	<p>“...Realmente no he gozado de ningún beneficio, pero los que eran padres de familia si, en realidad no existía equidad en este beneficio...”</p>
<p>Beneficios Sociales</p>	<p>¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización?</p>	12	<p>“...No goce de ningún beneficio social ya que en mi contrato se especificaba que por trabajar con recibo por honorarios no resabias ningún beneficio...”</p>
		13	<p>“...Por ser un trabajo por comisiones no recibía ningún tipo de beneficios, pero eso no es muy importante para mí, por eso acepte el trabajo, porque antes de ingresar me explicaron que tipo de contrato iba a tener...”</p>
		14	<p>“...No recibía ningún beneficio, por recibo por honorarios no tienes ningún beneficio social...”</p>

**Resumen
Conclusivo**

Según (Chiavenato, 2000) Los beneficios de índole social tales como seguros de vida, seguros de salud, gastos médicos, pago por jubilación, prestaciones, CTS y vacaciones, favorecen al empleado, aunque estos generen un impacto negativo en los movimientos de la organización, muchas empresas que se encuentran a la vanguardia, suelen motivar a sus trabajadores no solamente de manera económica sino también brindándoles beneficios, sin embargo en este caso la empresa estudiada no brinda beneficios sociales al área de ventas, y tampoco es un factor que incide en la rotación de personal, los catorce entrevistados manifestaron de que no reciben ningún beneficio social por el hecho de haber trabajado con recibo por honorarios, antes de ingresar a la trabajar se les explico el tipo de contrato que tendrían y aceptaron.

Tabla 3.9

Los beneficios sociales originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia

Beneficios sociales	fi	hi%
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 100% del total de entrevistados mencionaron que los beneficios sociales no genera la rotación de personal, si bien ellos no reciben ningún beneficio social, pero si aceptaron trabajar con recibo por honorario.

3.6. La moral y actitud del personal origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.10.

Opinión de la moral y actitud del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016.

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Moral y Actitud el Personal	¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?	1	“...No muy buena, cada uno tenía que trabajar por su lado, si estabas bajo nadie de tu compañero se acercaba y preguntaba qué te pasa, solo tu jefe directo te levantaba la moral y te animaba a seguir para adelante...”
		2	“...Todos contábamos con el apoyo incondicional de nuestro jefe directo, nos motivaba y siempre nos enseñó a nunca darse por vencidos y luchar hasta el final, es así que todos teníamos una actitud positiva, así las cosas no estaban yendo muy bien y siempre mirábamos así nuestra meta y a la meta de agencia...”
		3	“...Había un respeto, existía un código, ética de mis compañeros, respetábamos los clientes de cada uno, en este aspecto no tengo ninguna opinión negativa...”

<p>¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?</p> <p>Moral y actitud del personal</p>	4	<p>“...En este aspecto yo creo que hay algunas personas que tienen un comportamiento muy distinto al resto, pero hay personas menores que su comportamiento van de acuerdo con el puesto, ya que en el trabajo se debe comportar de una manera adecuada, no de la misma manera de cómo te comportas en la calle, yo creo se da porque no hay un control adecuado en el ambiente donde se trabaja; moralmente al veces había personas motivadas y a otras no, ni ganas de trabajar tenían y contagiaban, generaba mucha distracción con el celular...”</p>
	5	<p>“...Había algunos compañeros que no llegaban a su meta y los funcionarios en lugar de motivarlos a seguir, les echaban en cara cuanto iban, y sentía que eso no les permitía avanzar, más que todo los desmoralizaba, no era la manera de tratar al asesor, en cuanto a la actitud teníamos nuestros códigos, trabajar en orden, respetar nuestros clientes, avisarnos si es que teníamos el mismo clientes trabajando para no generar conflictos más adelante...”</p>
	6	<p>“...Todos nos respetábamos, respetábamos los clientes, nos apoyábamos entre nosotros, éramos muy buenos compañeros, y todos nos alentábamos a seguir adelante y llegar a la meta...”</p>

	7	<p>“...Ellos siempre estaban activos, pilas, con mucha energía, entre ellos se decían si se puede, somos un equipo ganador, somos meta, para hacer bien las cosas y en ese sentido también la supervisora nunca nos dejaba solos, te motivaba y apoyaba...”</p>
<p>Moral y actitud del personal ¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?</p>	8	<p>“...Éramos un equipo muy unido, cada quien respetaba los clientes y nos motivábamos entre nosotros...”</p>
	9	<p>“...Muchos compañeros te desmotivaban y también había otros que si le ponían ganas, como te digo básicamente no era un tema de motivación, sino dependía de cada uno pues no, como era recibo por honorarios cada uno tenía que defenderse como podía...”</p>
	10	<p>“...Muy buena, todos nos respetábamos, en cuanto a los clientes cada quien sabía quién era su cliente, teníamos códigos, y moralmente todos tratábamos de ser optimistas y trabajar con mucha actitud positiva, eso también amerita mencionar a la supervisora que siempre estaba tras de nosotros con su apoyo y bonitas palabras para seguir trabajando...”</p>

Moral y actitud del personal	¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?	11	“...No todos teníamos las mismas ganas de trabajar, la moral no era igual, algunos íbamos con diferentes actitudes y existía uno que otro con la moral baja y te desanimaba, algunos ingresaban al trabajo y rápido se retiraban y existía mucho personal nuevo, lo cual no es muy recomendable para la empresa...”
	12	“...Muy buena, todos se motivan unos a otros, existe un gran respeto y compañerismo ...”	
	13	“...Todos tenían esa chispa de la actitud ganadora, si te sentías triste ellos te motivaban junto a la supervisora y sobre todo existía un gran respeto entre nosotros en cuanto a clientes...”	
	14	“...buena, todos mis compañeros tenían una actitud de ganadores, siempre motivados y siempre ambicionaban a más y si veían un decaído ellos los animaban y nunca lo dejaban solo o sola, y sobre todo existía un gran respeto entre todos...”	

**Resumen
Conclusivo**

Basándose en (Robbins, 1998) nos dice que las actividades realizadas por parte de los directivos sin interés, tienen repercusión sobre los empleados ya sea de manera negativa o positiva, estos efectos puede generar situaciones nocivas lo cual, originaría que los trabajadores o empleados no se sienta contentos en la organización, pues afectaría directamente sobre su moral y actitud, en este sentido la moral y actitud del personal no incide la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia, de los catorce entrevistados, once manifestaron que existía un respeto entre ellos y muy pocas veces se sentían desmotivado, siempre están con actitud positiva y eso ameritaba también el trabajo de su jefe directo, quien estaba siempre con ellos motivándoles a seguir adelante.

Tabla 3.11.

La moral y actitud del personal origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Actitud y moral del personal	fi	hi%
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la actitud y moral del personal no origina la rotación del personal, ya que indicaron que los trabajadores siempre están motivados, con una actitud positiva al momento de realizar sus actividades y sobre todo existe respeto.

3.7. La cultura organizacional origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.12.

Opinión sobre la cultura organizacional de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Cultura Organizacional	¿Se sentía a gusto trabajando para la organización?	1	“...Si me sentía a gusto porque al inicio me comentaron que podía crecer profesionalmente y personalmente al igual que todos mis compañeros de trabajo...”
		2	“...Claro que sí, ya que sentía apoyo de mi jefe inmediato y de mis compañeros y también porque tenía la oportunidad de ascender...”
		3	“...Si, estaba en un grupo muy unido, había respeto entre nosotros, aprendí mucho de ellos, con mi jefe superior tenía muy buena relación, fue muy grata la experiencia que tuve en esa agencia...”
		4	“...Si, ya que los horarios eran flexibles, me daba tiempo de ir almorzar hasta mi casa, me sentía cómodo en ese aspecto, por parte de mi jefe nunca me grito, siempre me hablaba de buena manera...”

Cultura Organizacional ¿Se sentía a gusto trabajando para la organización?

- 5 “...Si, a pesar de que no empecé muy bien, con el tiempo llegue a fortalecer muchos aspectos y ganar experiencia en mi rubro, con la ayuda de mi supervisora, ella me trataba muy bien, me apoyaba en el trabajo y a la vez me brindaban horarios flexibles para poder estudiar, por mi parte también trataba de cumplir con mis metas para no quedar mal más que todo...”
- 6 “...Si ya que me llevaba bien con todos, mi jefa era una excelente líder, siempre estaba con nosotros apoyándonos en todo momento, también porque me brindaban oportunidades de ascender y seguir creciendo personalmente y profesionalmente...”
- 7 “...Sí, porque ganaba experiencia en trabajo de campo y tener contacto directo con el cliente, ya que nunca lo había tenido, aparte también tu jefe te ayuda y tus compañeros de trabajo también te apoyan en lo que necesitas para cumplir tu meta o llegar a tu objetivo...”
- 8 “...Claro que sí, ya que tenía el apoyo de mis supervisores y más que todo ganaba de acuerdo a lo que yo producía y no tenía presión con los horarios, los podía manejar a mía manera...”

Cultura Organizacional ¿Se sentía a gusto trabajando para la organización?	9	“...No, porque en realidad carecíamos de apoyo por parte de la financiera, no nos brindaban ni bonos para poder llamar a los clientes, tenías que poner tu saldo, en si tenías que invertir si querías ganar...”
	10	“...No muy bien, por el mismo hecho que no me brindaban apoyo cuando yo lo necesitaba, pero si hablamos de parte de mi supervisor y compañeros todo era muy bonito, me encantaba estar en mi área...”
	11	“...Si ya que mi supervisor, el gerente y funcionarios me apoyaron y escuchaban...”
	12	“...Si, ya que aprendí muchas cosas nuevas, y lo más importante trabajaba para una empresa muy reconocida a nivel nacional, e internacional, y también porque su clima laboral era muy bueno...”
	13	“...Claro que sí, La empresa me brindo muchas oportunidades para crecer como persona y como profesional...”
	14	“...No muy bien, no me gustaba su ambiente de trabajo, había gente que se creía más que otro y ni te respondía el saludo, pero con mi área sí, me sentía genial estar con mis compañeros y sobre todo trabajar en campo...”

**Resumen
Conclusivo**

Tomando como referencia a (Wherter y Davis, 2008, p. 25). Quien nos dice que la cultura organizacional está ligada a la motivación y el clima organizacional, a la comunicación y a las relaciones laborales que se efectúan en la empresa, Entonces la cultura organizacional no incide la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia, once de catorce entrevistados se sentían a gusto trabajando para la organización ya que les brindaban facilidad para estudiar, oportunidades de seguir creciendo, horarios flexibles, existía una buena relación laboral y recibían un gran apoyo de su jefe directo.

Tabla 3.13.

La cultura organizacional origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Cultura organizacional	fi	hi%
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la cultura organizacional no origina la rotación del personal, esto se debe a que se sintieron a gusto trabajando para la empresa porque les brindaba la facilidad de estudiar y trabajar, así también facilidades de ascender de puesto, horarios flexibles, existía una buena relación laboral y recibían un gran apoyo de su jefe directo.

3.8. Las capacitaciones originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.14.

Opinión de las capacitaciones del área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Capacitaciones	¿Qué opinión tiene acerca de las capacitaciones que brinda la empresa?	1	“...No son muy buenas, al principio tuve que aprender solo, te indican lo que vas hacer pero no a profundidad, durante el tiempo que iba trabajando, iba aprendiendo y después ya hacían capacitaciones generales, eso sucedía dos veces al mes y cuando había cambio de las promociones de las tarjetas mayormente...”
		2	“...Son regulares porque las capacitaciones no debería ser cada cierto tiempo, debería ser más seguido y no solo de información, sino también de técnicas y estrategias que nos ayuden a llegar al cliente...”
		3	“...Bueno, teníamos capacitaciones dos veces por semana, realizábamos el roll play, estrategias para abordar el cliente, en este aspecto si es positivo, ya que se daba por parte de los funcionarios y por nuestra jefa directa...”

Capacitaciones ¿Qué opinión tiene acerca de las capacitaciones que brinda la empresa?

- 4 “...En el tiempo que estuve si hubo 3 capacitaciones creo, pero no me parecieron las adecuadas y hay compañeros que no toman en serio las capacitaciones, sienten que es una obligación y no lo toman como parte del trabajo...”
- 5 “...Las capacitaciones mayormente de dan una vez al mes y las capacitaciones no lo veían con la finalidad de reforzar al asesor, sino era más por la foto, ya que la agencias principal de Lima les exigían que capaciten a los asesores de venta y mandar evidencias y ellos juntaban al grupo de asesores y tomaban la foto y decían uno o dos palabras y se terminaba, no era una capacitación adecuada...”
- 6 “...No eran las adecuadas, más que capacitaciones eran recordatorios de lo que ya sabíamos...”
- 7 “...A las pocas que fui, no era la gran capacitación, no te ayuda mucho en las técnicas de venta, no eran a profundidad y se realizaban una vez al mes...”
- 8 “...Son muy buenas, ya que nos permite aprender más y desarrollarse mejor en el trabajo...”
- 9 “...Son muy pocas, o nada mas dicho, no se brindaba capacitaciones de técnicas de ventas o de casuística para que nos ayudara a conocer cada tipo de clientes, porque no todos

Capacitaciones

¿Qué opinión tiene acerca de las capacitaciones que brinda la empresa?

- son iguales, no nos enseñaban a cómo actuar o reaccionar para lograr la venta...”
- 10 “...No son las adecuadas, creo que no eran capacitaciones, eran reuniones para tomar foto y hacer más que todo un recordatorio de los que ya se sabía y no hacían algo nuevo y tampoco eran constantemente creo que se daban una vez al mes, a las justas dos veces y ya...”
- 11 “...Eran capacitaciones constantes y a cada momento...”
- 12 “...No son las grandes capacitaciones, en realidad se podría decir que no eran las adecuadas o correctas, porque sus capacitaciones duraban 15 minutos y ya, más que todo eran recordatorios de lo que ya sabías...”
- 13 “...En este aspecto si les falta, las capacitaciones no eran constantes, tampoco las adecuadas, no ayudaba mucho a realizar las actividades de cada asesor, sentía que cada uno ofrecía los productos como podía...”
- 14 “...No son las adecuadas, no hay capacitaciones constantes, todo lo que vas a realizar lo aprendes solo, en mi caso eso paso, aprendí todo sola, preguntado a mi supervisor y compañeros, mi jefa nos hacía roll playes, recordatorios de lo que ya sabíamos...”

**Resumen
Conclusivo**

Según (Robbins, 1998), Las capacitaciones es un grupo de medios que se organizan de acorde a un plan de trabajo, para lograr que una persona adquiriera conocimiento teórico y práctico, valores o destreza, que le permitan efectuar determinadas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico con mayor eficiencia y eficacia, dicho lo anterior las capacitaciones si inciden a la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia, once de los catorce entrevistados mencionaron que no existen capacitaciones constantes, se dan 1 o 2 veces al mes, así mismo mencionaron que no son las adecuadas, más que capacitaciones son recordatorios de lo que ya saben y no aportan mucho para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 3.15.

Las capacitaciones originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Capacitaciones	fi	hi%
Si	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que las capacitaciones si origina la rotación de personal, pues indicaron que no son las adecuadas y son insuficientes para el desarrollo de sus actividades.

3.9. La Infraestructura del ambiente de trabajo origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.16.

Opinión sobre la infraestructura del ambiente de trabajo del área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
		1	“...Son adecuadas, muy limpio, encuentras todo lo que necesitas para trabajar, lo malo es que es muy pequeño para 30 ejecutivos, había veces en que todos llamábamos muy apretados y era difícil hablar con el cliente a gusto, todos hablaban a la misma vez...”
Infraestructura del ambiente de trabajo	¿Qué opinión tiene sobre la infraestructura del ambiente de trabajo?	2	“...Todo muy bien, quizás debería haber más espacio para más computadoras para poder realizar las operaciones que nos haga falta para poder cumplir nuestro objetivo...”
		3	“...Bueno mi opinión es negativa ya que donde se realizaban las actividades era una casona antigua, recuerdo que cuando había temblor todo se remecía es un punto donde no hay seguridad,

Infraestructura del ambiente de trabajo ¿Qué opinión tiene sobre la infraestructura del ambiente de trabajo?

4

otro punto, cuando recién ingrese hacía mucha calor, no había ventilación, ni aire acondiciona, ahora lo hay pero no es muy bueno, se malograba a cada momento...”

“...Puedo decir que hay un poco de déficit, porque no es un lugar adecuado para poder realizar las llamadas a los clientes, no se tiene la privacidad, ya que uno empieza a llamar y el otro también y se cruza todo y el cliente muchas veces no entiende lo que uno le está ofreciendo...”

5

“...Hasta un punto era bueno, porque no había muchos asesores, digamos que el ambiente donde estábamos para llamar máximo era para 7 personas y cuando empezaron a reclutar más gente, todos llamábamos allí y generaba un mal clima, un mal ambiente porque uno hablaba y los demás también y no se podía trabajar bien, generaba una desconcentración más que todo, pues el ambiente es muy pequeño para la cantidad de asesores que tiene...”

<p>Infraestructura del ambiente de trabajo</p> <p>¿Qué opinión tiene sobre la infraestructura del ambiente de trabajo?</p>	6	<p>“...Hablando de espacio, no era muy grande para la cantidad de asesores que éramos, al momento de llamar era incomodo porque todos hablaban al mismo tiempo y no te concentrabas muy bien, también si en algún momento había un sismo corríamos mucho peligro ya que se podría venir abajo, esto producto de que las oficinas de la empresa quedan en una casona...”</p>
	7	<p>“...le faltaba infraestructura, era muy pequeño, había días en que todos los asesores llamábamos y todo se distorsionaba ya que uno hablaba más fuerte que el otro y generaba desconcentración...”</p>
	8	<p>“...Bueno al principio no era el adecuado, pero con el tiempo fue mejorando, antes de retirarme se acoplo aire acondicionado y más mesas y sillas para llamar...”</p>
	9	<p>“...Estuvo bien, teníamos un espacio para poder trabajar con todas las comodidades, pero no contaba con señalizaciones en caso de algún desastre natural...”</p>

<p>Infraestructura del ambiente de trabajo</p> <p>¿Qué opinión tiene sobre la infraestructura del ambiente de trabajo?</p>	10	<p>“...No son las adecuadas, el espacio no es muy amplio, por ejemplo cuando hacíamos el call, casi todos los asesores ocupábamos ese espacio y al momento de hablar con los clientes todo se escucha distorsionado, otra no tiene señalizaciones en caso de alguna catástrofe, el aire acondicionado también se malograba a cada momento...”</p>
	11	<p>“... no muy buena, no contaba con mucho espacio y no existía suficiente mesas y sillas para realizar nuestras actividades ...”</p>
	12	<p>“...No son muy buenas, muy poco espacio para todos los ejecutivos, falta de aire acondicionado y no existe señalizaciones en caso de algún temblor...”</p>
	13	<p>“...No son las adecuadas, el espacio es muy pequeño, cuando llamábamos a los clientes todo se escuchaba como un mercado, generaba desconcentración y confusión a la vez, le falta mucho mejora en este aspecto ...”</p>
	14	<p>“...Es muy deficiente, el espacio era muy pequeño para la cantidad de asesores, cuando se realizaba el call, todos hablaban y se escuchaba distorsionado, yo creo que cada asesor de ventas debe tener un espacio privado ya que así se trabaja mejor y te concentras mucho mejor ...”</p>

**Resumen
Conclusivo**

Según (Chiavenato, 2000) para los empleados resulta importante, que cuenten con condiciones físicas adecuadas en sus centros de trabajo que le permitan desarrollar su potencial y sus tareas en condiciones de salubridad, iluminación, ventilación, amplio, que cuente con señalizaciones para la prevención de riesgos, Sin embargo las condiciones físicas del ambiente de trabajo del área de ventas en la empresa estudiada no son las adecuadas y por ende si inciden en la rotación de personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia, de catorce entrevistados doce manifestaron que el lugar donde realizan sus actividades es muy pequeño, no les permite trabajar correctamente, no cuenta con señalizaciones y no es seguro en caso de algún desastre natural.

Tabla3.17.

Infraestructura del ambiente de trabajo origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia

Infraestructura	fi	hi%
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

Nota: Se observa que el 86% del total de entrevistados mencionaron que la infraestructura si genera la rotación del personal ya que no es lo suficientemente grande para la cantidad de trabajadores, lo que genera incomodidad y distracción al momento de realizar las actividades, así también no cuenta con señalizaciones en caso de algún fenómeno natural.

3.10. La supervisión origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.18.

Opinión de la supervisión ejercida en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
		1	“...Durante el tiempo que trabaje allí, mi jefa era una muy buena persona, me comprendía, exigía para hacer las cosas bien, te apoyaba moralmente, si estabas bajo en producción te aconsejaba y apoyaba para que levantes ese número de operaciones, muy buena profesional, por eso la felicito porque me entere que ascendió a funcionario de negocios...”
Supervisión	¿Qué opinión tiene del jefe directo?	2	“...Muy bueno, siempre me apoyaba en lo que necesitaba, me daba la confianza de poder preguntar lo que no sabía...”
		3	“...Es un buen profesional, tenía una muy buena relación, lo consideraba mi hermana, los consejos que nos daba el día a día, para motivarnos nos ayudaba bastante, si algún compañero se le notaba triste ella trataba de animarlo, más que un jefe era una amiga...”

<p>Supervisión</p> <p>¿Qué opinión tiene del jefe directo?</p>	4	“...Una persona responsable, que se dedicaba a nosotros, nos explicaba nuestras funciones del día a día y nos apoyaba, puedo decir que era un buen líder...”
	5	“...Bueno, era un buen líder, me enseñó mucho, sabía como llegar al asesor, como brindarle apoyo, confianza, moral para poder seguir trabando y ponerle muchas ganas...”
	6	“...Antes de retirarme, los últimos meses se cambió de supervisora lo cual me choco un poco, no tenía muy buenas expectativas pero después cambie de opinión me sentí bien trabajando con ella, y realizaba un muy buen trabajo...”
	7	“...Era una persona muy responsable, siempre se preocupaba por nosotros, sobre todo en el sueldo, siempre veía que nos paguen puntual, porque existía casos en otras agencias que no les pagaban a tiempo, muy aparte también siempre estaba pendiente de nuestra producción, nos llamaba y preguntaba que paso y nos motivaba a seguir trabajado...”
	8	“...Era una persona muy responsable, buena líder, sabía manejar muy bien el equipo y sobrellevarlo...”
	9	“...En realidad le faltaba mucho más apoyo con las personas que tenía a su cargo, no lograba que tengamos acceso a los filtros, necesariamente teníamos que pedir ayuda a los funcionarios, los

Supervisión	¿Qué opinión tiene del jefe directo?		<p>cuales muchas veces decía que estaba ocupado que después nos atiende, en si no recibía apoyo...”</p>
	10	“...Era un buen profesional, sabía lo que asís, comprensiva, motivaba a todo su grupo de trabajo, si un asesor no le iba muy bien ella lo apoyaba, juntos buscaban clientes y le hacía llegar a la meta, para mi más que mi jefa fue una amiga más...”	
	11	“...Excelente, un buen profesional, nos animaba, motivaba, una gran persona...”	
	12	“...Un buen profesional, siempre estaba para nosotros, nos apoyaba constantemente y motivaba para seguir adelante, era una excelente persona...”	
	13	“... Un excelente profesión, un buen líder, a pesar de que era menor que yo, tenía esa garra, ese carácter para manejar a un equipo y convertirlo en el mejor, porque éramos y seguirán siendo el mejor...”	
14	“...Una gran persona, muy buen profesional, sabia como llevar al equipo, siempre contaba con ella para todo, si me sentía cajoneada ella se acercaba y me decía que todo estaría bien y que nunca me dé por vencida ante nada y que nunca pierda las ganas de trabajar y perseverar con los clientes...”		

**Resumen
Conclusivo**

Para (Newstrom, 1997) la importancia de la supervisión radica en que debe ser equilibrada e institucional acorde con los objetivos de la empresa, sin ningún tipo de favoritismos que inclinen la balanza hacia un trabajador preferencial y debe ser desarrollada sin dejar de vista la humanidad de los trabajadores ya que son considerados importantes para el proceso productivo. Considerando todo lo dicho por el autor, la supervisión no incide en la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia, trece de catorce entrevistados manifestaron que es un buen profesional, un buen líder, responsable, sabe dirigir a su equipo de trabajo y siempre apoya a su personal en todo lo que necesitan para desarrollar sus actividades y no tiene presencia por nadie.

Tabla 3.19.

La supervisión origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Supervisión	fi	hi%
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Nota: Se observa que el 93% del total de entrevistados mencionaron que la supervisión no origina la rotación del personal, pues indicaron que el jefe inmediato es una persona profesional, un buen líder, siempre les motiva a seguir adelante y les apoya en lo que necesitan para el desarrollo de sus actividades.

3.11. La comunicación interpersonal originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.20.

Opinión sobre la comunicación interpersonal de todas las áreas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
Comunicación Interpersonal	¿Qué opinión tiene acerca de la relación que existe entre los trabajadores de todas las áreas de la empresa?	1	“...A mi parecer es mala, porque unos se creen mejor que otros por el mismo hecho de ocupar cargos más altos...”
		2	“...Cordial y bonita y sobre todo con respeto, con todos los chicos de trabajo, funcionarios, gerente y jefe directo...”
		3	“...En lo que es el área de consumo existía buena relación, con la otra área era un poco reacia, no congeniábamos mucho, no había mucha comunicación, por ejemplo yo observaba que en las otras áreas no había mucha unión, ni amistad como en el área de ventas, todos nos llevábamos muy bien...”
		4	“...No es muy buena; relacionarse entre todos es un poco difícil, ya que son otras áreas, trabajan otros temas, por ejemplo de microempresa son otros créditos a comparación de nosotros, pero hay asesores que si logran una comunicación con todas las áreas, pero son pocos, en mi caso no se dio, será porque estuve poco tiempo...”

Comunicación Interpersonal ¿Qué opinión tiene acerca de la relación que existe entre los trabajadores de todas las áreas de la empresa?

- 5 “...Mayormente el área de consumo se llevaba bien, hay mucha comunicación, nos conocíamos todos, pero en las otras áreas, digamos que ellos estaban aislados, no hay mucha comunicación que digamos...”
- 6 “...Es regular, yo me relacionaba con todas las áreas, tenía funcionarios de microempresa que me apoyaban con mis créditos por negocio, con el gerente tenía muy buena comunicación y con la jefa de operaciones me llevaba muy bien y me apoyaba bastante; hablando ya en general no existía muy buena comunicación...”
- 7 “...En el poco tiempo que estado en nuestra área nos llevábamos bien, en las otras áreas no existía mucha comunicación, en el área de microempresa creo que habían muchas discusiones por los clientes, pero después no habían altercados ya que cada quien cuidaba su trabajo y se enfocaba en ello...”
- 8 “...Personalmente me era fácil relacionarme con todas las áreas, pero en general no existía buena comunicación ya que cada uno tenía su espacio y rubro de trabajo y no nos relacionamos mucho...”

<p>¿Qué opinión tiene acerca de la Comunicación Interpersonal relación que existe entre los trabajadores de todas las áreas de la empresa?</p>	9	“...En ese caso siempre hubo buena comunicación, todos nos llevábamos bien durante el tiempo que estuve trabajando...”
	10	“...No es muy buena, no existe buena comunicación, en mi área sí, todos nos apoyábamos mutuamente pero con las demás áreas no, cada uno se enfoca en su trabajo...”
	11	“...Genial, pero depende de cada uno, en mi persona tenía comunicación con todos, desde gerente hasta asesores, pero en general no existe una buena comunicación...”
	12	“...No muy buenas, faltaba mucha comunicación, en nuestra área si existía muy buena comunicación unión, pero en las demás todo era muy tenso, generaban mala vibra...”
	13	“...Es débil, en todas las áreas cada quien realiza su trabajo solo, no hay compañerismo, bueno excepto en la área de ventas, todos nos apoyábamos mutuamente, motivamos, más que todo se da porque la mayoría son jóvenes ...”
	14	“...Nada buena, la comunicación y unión no existe en todas las áreas, solo en algunas, después cada quien va a trabajar, son muy pocas veces que se realiza un compartir entre todos, pero eso no me perjudicaba ya que en mi área si existía una muy buena relación, éramos unidos y todo lo veíamos reuniones para comer cada pago...”

**Resumen
Conclusivo**

La comunicación interpersonal en la Financiera CrediScotia no inciden en la rotación del personal del área de ventas, a pesar de que once de los catorce entrevistados manifestaron que no existe mucha comunicación con las demás áreas y que es difícil relacionarse con todas, pero esta situación no perjudica en el desarrollo de sus actividades ya que en su área hay muy buena comunicación y eso es lo que cuenta para ellos. Al respecto (Chiavenato, 2000) nos dice que es la interacción interpersonal que se da en la empresa, entre los diferentes órdenes jerárquicos que la componen y están basados esencialmente en la búsqueda y cumplimiento de objetivos en común

Tabla 3.21.

La comunicación interpersonal origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia

Comunicación interpersonal	Fi	hi%
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Nota: Se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la comunicación interpersonal no incide en la rotación del personal, a pesar de no existir buena comunicación en todas las áreas de la empresa para ellos es indiferente, ya que solo les importa la buena comunicación en su área.

3.12. El trato de los directivos así el personal origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Tabla 3.22.

Opinión sobre el trato de los directivos hacia el personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Factor	Pregunta	N° entrevistado	Respuesta
		1	“...Es pésima, decían que somos importantes para ellos, pero no era así, cuando yo pedía apoyo con mis clientes para convencerlos que lleven los préstamos, ellos los trataban mal, para ellos si desembolsas bien y si no igual les daba, y más si estabas bajo ni importancia te tomaban, más se enfocan al compañero que tenía más operaciones...”
Trato de los directivos así el personal	¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal del área de vetas?	2	“...El tiempo que yo estado allí, observe que si produces más te dan la facilidad de realizar tu meta, te ayudan con la cartelera de clientes, están allí motivándote, pero si estas baja en producción están de mal humor, no te motivan, no te alientan y te hacen de lado...”
		3	“...La verdad, me parecía de boca para fuera como se dice, cuando estabas bien en producción no te molestaban, nos decían muy bien y ya no existía ningún premio, la verdad no me gustaba, nos veían como personas remplazables...”

<p>Trato de los directivos así el personal</p>	<p>¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal del área de vetas?</p>	<p>4</p>	<p>“...Tenían una buena actitud, a mí siempre me trataron bien, me felicitaban cada vez que traía un cliente, y también depende mucho de la actitud que tú tienes cuando estás trabajando, yo veía que siempre te motivaban y apoyaban en lo que necesitabas, pues si se preocupan por nosotros...”</p>
		<p>5</p>	<p>“...En esta organización todos se involucran con el área de ventas, por parte del gerente general y la jefa zonal de ventas siempre recibíamos un buen trato, pero por parte de los funcionarios no mucho, más que todo era porque el gerente les presionaba, y ellos vienen contra los asesores y nos atacan y no nos motivaban y es allí donde se generaba un conflicto y no hay un buen trato en general...”</p>
		<p>6</p>	<p>“...Era muy descuidado, por más palabras bonitas que nos decían sus acciones eran diferentes, y más por una trabajadora que siempre nos gritaba, era sarcástica, mandona, eso sí mientras no lo veía el gerente, porque delante de él no nos decía nada...”</p>
		<p>7</p>	<p>“...Nos trataban con respecto, pero existía días en que ellos se saturaban de trabajo y no nos ayudaban con cierta información que necesitábamos para el cliente y nos decían espera, espera, pero a pesar de eso llevábamos un trato cordial...”</p>

<p>¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal de vetas?</p>	8	<p>“...Si nos tenían en consideración y recibíamos el apoyo de ellos para salir adelante en el trabajo...”</p>
	9	<p>“...Uno que otro directivo te trataban bien, otros trataban mal a los asesores, por ejemplo los funcionarios no sabían tratarnos, se creían superiores por el mismo puesto que ocupaban y por el jefe de ventas zonal se aparecía cada vez que había reuniones nada más y nos sentía apoyo de ella...”</p>
	10	<p>“...Pésima, de boca para fuera si nos decían ustedes son la pieza clave de la agencia, sin ustedes esto no funcionaria, per las actitudes eran distintas, algunos trabajadores de rango superior se creían los dueños de la agencia y te hacían ver que eras remplazable, te menospreciaban si no producías, eran sarcásticos, te apoyaban cuando querían y cuando no ni te respondían el teléfono...”</p>
	11	<p>“...Para ellos éramos secundarios, no nos tomaban mucho en cuenta, para los desembolsos primero era los que tenían montos altos y después el resto, en si les rogábamos para que nos atiendan, yo creo que deberían tratar mucho mejor a su personal...”</p>

Trato de los directivos así el personal	¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal del área de vetas?	12	“...Pésimo, obvio que no todos pero si la mayoría, se creen lo máximo, porque talvez requeríamos de su ayuda y se tomaban la atribución de hacernos sentir mal, más que todo se hacían de rogara para apoyarnos con los clientes ...”
		13	“...Buena, te apoyaban y ayudaban en lo que era su alcance, si bajabas la producción te hablaban y se preocupaban y empezaban a preguntar qué nos pasa, si hay algún problema, sinceramente el trato así los ejecutivos es bueno, nunca nos dejaban solos, existía uno que otro que no se portaba tan bien , pero eso no cuenta ...”
		14	“...En lo personal pésima, como te explique anteriormente a mí me hacían bromas muy pesadas y me hacían sentir mal algunas veces y en lo general no es el buen trato que digamos, los altos mandos siempre decían ustedes son la base de esta empresa, pero era de boca para fuera, porque después se olvidaban y nos veían como personas fáciles de remplazar, bueno eso es lo que sentía y observaba...”

**Resumen
Conclusivo**

Para (Robbins, 1998) el trato de los directivos hacia el personal es la forma en cómo ellos tratan a los trabajadores, teniendo en cuenta que son seres humanos y no máquinas, considerándolos un elemento importante para que el trabajador se sienta valorado dentro de la empresa en la que labora, es por ello que el trato de los directivos así el personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia si incide en la rotación del personal del área de ventas, pues bien diez de los catorce entrevistados manifestaron que el trato no es el adecuado, ya que no les apoyaban en el desarrollo de sus actividades, les hacían sentir inferiores y casi nunca les motivaban, de la misma manera no les tomaban en cuenta cuando su producción no era buena.

Tabla 2.23.

El trato de los directivos así el personal origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.

Trato laboral	fi	hi%
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Nota: Se observa que el 71% del total de entrevistados mencionaron que el trato de los directivos si origina la rotación del personal, esto se debe a que el trato de los directivos así el personal del área de ventas es el incorrecto, pues no les apoyaban en el desarrollo de su actividades, les hacían sentir inferiores y casi nunca mes motivaban.

3.13. Principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016.

Tabla 3. 24

Principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo - 2016

Factores	Principales factores										Otros factores					Total
	Salario	Pago de beneficios sociales	Supervisión	Oportunidad de progreso	Comunicación interpersonal	Infraestructura del ambiente de trabajo	Moral y actitud del personal	Cultura Organizacional	Capacitaciones	Trato laboral	Estudios	Familia	Oportunidad de un mejor empleo	Trabajo de campo	Salud	
Entrevistados																
1	✓					✓	✓		✓	✓	✓					6
2	✓				✓	✓		✓	✓	✓		✓				7
3	✓					✓			✓				✓			4
4	✓					✓	✓		✓		✓					5
5	✓					✓		✓	✓	✓						5
6						✓		✓	✓	✓						4
7	✓					✓		✓		✓	✓					5
8				✓		✓							✓			3
9	✓		✓		✓			✓	✓	✓						6
10	✓							✓	✓	✓	✓		✓			6
11	✓				✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		7
12	✓					✓		✓	✓	✓			✓			6
13						✓		✓				✓			✓	3
14	✓			✓		✓		✓	✓	✓			✓			7
Total	11	0	1	2	3	12	3	3	11	10	8	2	7	1	1	

Nota: Se observa que los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia son: la estructura del ambiente de trabajo con 12 puntos, seguido por el salario y capacitaciones con 11 puntos cada uno, así también el trato laboral con 10 puntos y otros factores que son los estudios con 8 puntos y por una mejor oportunidad de empleo con un total de 7 puntos.

3.14. Contratación de hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la hipótesis: Los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016 son: El salarios, inadecuadas política de beneficios sociales, falta de capacitación y las relaciones humanas.

La mayoría de entrevistados menciono que el salario no es muy rentable al ganar por comisiones, es desmotivador que debería otorgarse un sueldo fijo para recompensar el trabajo que se realiza, de la misma manera indicaron que las capacitaciones no son constantes, se dan 1 o 2 veces al mes, no son las adecuadas, más que capacitaciones son recordatorios de lo que ya saben y no aportan mucho para el desarrollo de sus actividades. Así mismo el 86% del total de entrevistados mencionaron que la infraestructura no es lo suficientemente grande para la cantidad de trabajadores, lo que genera incomodidad y distracción al momento de realizar las actividades.

Por otro lado los beneficios Sociales es un factor que no incide en la rotación de personal, los 14 entrevistados manifestaron de que no reciben ningún beneficio social por el hecho de haber realizado un trabajo de recibo por honorarios, es decir ellos antes de ingresar a la trabajar se les explico el tipo de trabajo y se les informo que no se les otorgaría ningún beneficio y aceptaron sin ningún problema. De la misma manera sucede con las relaciones humanas, no existe una buena comunicación ente todas las áreas, pero esto no es un factor para que el empleado se retire, ya que a ellos les importa que exista una buena relación y comunicación en su área.

Por todo lo dicho anteriormente, la hipótesis se rechaza, por lo tanto los principales factores que inciden en la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia son: La estructura del ambiente de trabajo, el salario y capacitaciones, así también el trato laboral y otros factores que son los estudios y una mejor oportunidad de empleo.

DISCUSIÓN

IV. Discusión

En la presente investigación se llegó a determinar que la variación del índice de rotación de personal no es favorecedor, ya que en enero empezó con un 19% y en el último mes del semestre se obtuvo un 16%, alcanzando un promedio de 17% una variación no muy favorable para la empresa, siendo este factor importante, según (Chiavenato, 2000, p. 193) menciona que el índice ideal para la empresa sería tener a su personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que tienen en su desempeño distorsiones difíciles de corregir, así mismo menciona que la rotación involucra costos y en ocasiones una inestabilidad en la renta de la empresa (p.57).

En base al análisis de las narraciones de las entrevistas a las personal que dejaron de trabajar en el puesto de ventas de la Financiera CrediScotia, se puede observar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que el salario si origina la rotación del personal, debido a que el salario por comisiones no es rentable, es desmotivador y sienten que no recompensa el trabajo realizado. Siendo este factor importante según (Werther y Davis, 2008, p. 339) quien hace mención que las políticas salariales son muy complejas pero deben de estar ligadas estrechamente con la satisfacción económica de los trabajadores, ante esto se comparte la investigación de (Buentello, Valenzuela & Benavides, 2014) causas que originan la rotación de personal en la empresa Sabritas, quien concluye que una de las causas que origina la rotación de personal es el bajo salario.

Así mismo se llegó a determinar que el 86% del total de entrevistados mencionaron que las oportunidades de progreso no genera la rotación de personal, debido a que su personal si tiene la oportunidad de ascender y hacer una línea de carrera, desde mi punto de vista es una empresa que si participa en la planeación del futuro de sus trabajadores, así mismo viene siendo un factor importante para (Chiavenato, 2000) quien nos dice que los trabajadores buscan desarrollarse profesional y personalmente dentro de la empresa.

También se llegó a determinar que el 100% del total de entrevistados mencionaron que los beneficios sociales no genera la rotación de personal, si bien ellos no reciben ningún beneficio social, pero aceptaron trabajar con recibo por honorario, a mi parecer este tipo de trabajo mayormente lo realizan las empresas que no quieren tener un impacto bajo en sus balance y contratan mayormente a gente joven que no tienen la necesidad de recibir estos beneficios. Siendo este factor muy importante para (Chiavenato, 2000) el cual menciona que los beneficios sociales suelen permitir el desarrollo del trabajador en la organización y en su comunidad.

Mediante la preparación, reducción y análisis de la entrevistas se llegó a determinar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la actitud y moral del personal no origina la rotación del personal, ya que los trabajadores siempre están motivados, tienen una actitud positiva al momento de realizar sus actividades, y sobre todo existe respeto, esto amerita también a su supervisor quien está pendiente de ellos y les motiva constantemente, siendo un factor importante para (Robbins, 1998) quien nos dice que las actividades realizadas por los directivos sobre el empleado afectan directamente sobre la moral y actitud de manera positiva o negativa, en este caso afecta de manera positiva, Sin embargo en la investigación de (Flores, Abreu & Badii, 2008) factores que originan la rotación del personal en empresas Mexicanas, concluye que la baja motivación es uno de los factores que origina la rotación del personal.

Así también se llegó a determinar que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la cultura organizacional no origina la rotación del personal, esto se debe a que se sintieron a gusto trabajando para la empresa porque les brindaba la facilidad de estudiar y trabajar, así también facilidades de ascender de puesto, horarios flexibles, existía una buena relación laboral y recibían un gran apoyo de su jefe directo. Siendo un factor importante para (Chiavenato, 2000) el cual nos dice que es el conjunto de principios que se comparte dentro de una empresa con todos su miembros, de la misma manera para (Wherter y Davis, 2008, p.25) la cultura organizacional está ligada con la motivación, el clima organizacional, la comunicación y las relaciones laborales.

Tal como se observa el 79% del total de entrevistados mencionaron que las capacitaciones si origina la rotación de personal, pues indicaron que no son las adecuadas y son insuficientes para el desarrollo de sus actividades, siendo un factor importante, según (Robbins, 1998) nos indica que es un grupo de medios que se organizan de acorde a un plan de trabajo, para lograr que una persona adquiera conocimiento teórico y práctico, valores o destreza, que le permitan efectuar determinadas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico con mayor eficiencia y eficacia, sin embargo si esto no sucede los empleados tienden a retirarse de la empresa ya que no se desempeñan de la manera cómo ellos quisieran, ante esto se comparte la investigación de (Buentello, Valenzuela & Benavides, 2014) causas que originan la rotación de personal en la empresa Sabritas, concluyendo que la falta de capacitación es una de las causas que origina la rotación del personal.

Se llegó a determinar que el 86% del total de entrevistados mencionaron que la infraestructura del ambiente de trabajo si genera la rotación del personal ya que no es lo suficientemente grande para la cantidad de trabajadores, lo que genera incomodidad y distracción al momento de realizar las actividades, así también no cuenta con señalizaciones en caso de algún fenómeno natural, siendo un factor importante para (Chiavenato, 2000) el cual nos dice que para los empleados resulta importante, que cuenten con condiciones físicas adecuadas en sus centros de trabajo que le permitan desarrollar su potencial, así mismo (Wherter y Davis, 2008, p. 425) refieren que de no contar con las condiciones físicas adecuadas puede sobrellevar a situaciones de estrés en los trabajadores, ante esta situación se comparte la investigación de (Chaparro, Guamán, Ortiz y Jiménez, 2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología de Bogotá, llegando a concluir que las condiciones laborales es un factores que origina la rotación de personal.

Basándose en un análisis de las narraciones de los entrevistados se llegó a determinar que el 93% del total de entrevistados mencionaron que la supervisión no origina la rotación del personal, pues indicaron que el jefe inmediato es una persona profesional, un buen líder, siempre les motiva a seguir adelante y les apoya en lo que necesitan para el desarrollo de sus actividades, siendo este factor importante para (Newstrom, 1997) quien indica que la importancia de la supervisión radica en que debe ser equilibrada e institucional acorde con los objetivos de la empresa, sin embargo (Buentello, Valenzuela & Benavides, 2014) en su estudio las causas que originan la rotación de personal en la empresa Sabritas, llegó a concluir que la relación entre jefe y los subordinados origina la rotación de personal, de la misma manera (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015) en su estudio sobre Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología de Bogotá, llegó a concluir que la mala relación entre auxiliar y jefe inmediato origina la rotación del personal.

Basándose en el análisis de que el 79% del total de entrevistados mencionaron que la comunicación interpersonal no incide en la rotación del personal, a pesar de no existir buena comunicación en todas las áreas de la empresa para ellos es indiferente, ya que solo les importa la buena comunicación en su área, siendo un factor importante, según (Chiavenato, 2000). Nos indica que está relacionado con toda aquella forma de interacción interpersonal que se da en la empresa, basados esencialmente en la búsqueda y cumplimiento de objetivos en común, sin embargo en la investigación de (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología de Bogotá, llega a concluir que los problemas de armonización en el trabajo es uno de los factores que origina la rotación del personal.

Después del análisis de las entrevistas se llegó a la conclusión que el 71% del total de entrevistados mencionaron que el trato de los directivos si origina la rotación del personal, esto se debe a que el trato de los directivos así el personal del área de ventas es el incorrecto, pues no les apoyan en el desarrollo de su actividades, les hacen sentir inferiores y casi nunca les motivaban, siendo un factor importante para (Robbins, 1998) el cual nos indica que es un elemento importante para que el trabajador se sienta valorado dentro de la empresa en la que labora.

Basándose en el análisis de las entrevistas se llegó a identificar que los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia son: la estructura del ambiente de trabajo con 12 puntos, seguido por el salario y capacitaciones con 11 puntos cada uno, así también el trato laboral con 10 puntos y otros factores que son los estudios con 8 puntos y por una mejor oportunidad de empleo con un total de 7 puntos. Siendo estos factores importantes para (Chiavenato, 2000, p. 195) nos indica que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de cierto fenómenos producidos en el interior o exterior, de la organización, entre los fenómenos internos pueden mencionarse; las políticas salariales de la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, la capacitación de entrenamiento de los recursos humanos y trato incorrecto de los directivos hacia el personal. Ante la situación se comparte la investigación de (Buentello, Valenzuela & Benavides, 2014) causas que originan la rotación de personal en la empresa Sabritas, llegando a concluir que Las causas que generan una excesiva fluctuación de personal son: el bajo salario, la falta de capacitación y en más bajo porcentaje la relación entre el jefe y los subordinados, sin darle menos importancia, sin embargo el último factor no se comparte con los resultados obtenidos, Sin embargo la investigación de (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología de Bogotá, concluye que las condiciones laborales es el principal factor causante de la rotación de personal auxiliar, seguido de la ausencia de incentivos, la mala relación entre auxiliar y jefe inmediato y los problemas de armonización en el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

CONCLUSIÓN

V. Conclusión

1. Al realizar el análisis de los investigados que dejaron de trabajar en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo se identificó que los principales factores que origina la rotación del personal son: La estructura del ambiente de trabajo, el salario y capacitaciones, así también el trato laboral y otros factores que son los estudios y una mejor oportunidad de empleo.
2. La variación del índice de la rotación del personal no es muy favorable ya que alcanzo un promedio de 17%, esto se debe a que existe más desvinculaciones que ingreso de nuevo personal al área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo.
3. El salario si origina la rotación del personal, ya que el 79% de los investigados mencionaron que el salario por comisiones no es rentable, es desmotivador y sienten que no recompensa el trabajo realizado.
4. Las oportunidades de progreso no origina la rotación del personal porque el 86% del total de entrevistados mencionaron que sus trabajadores si tiene la oportunidad de ascender y hacer una línea de carrera.
5. Los beneficios sociales no originan la rotación del personal, si bien los trabajadores no recibieron ningún beneficio social, aceptaron trabajar con recibo por honorario.
6. La moral y actitud del personal no origina la rotación del personal, ya que el 79% de los investigados indicaron que los trabajadores siempre están motivados, tienen una actitud positiva al momento de realizar sus actividades, y sobre todo existe respeto, esto amerita también a su supervisor quien está pendiente de ellos y les motiva constantemente.

7. La cultura organizacional no origina la rotación del personal esto se debe a que el 79% de los investigados se sintieron a gusto trabajando para la empresa, porque les brindaba la facilidad de estudiar y trabajar, así también facilidades de ascender de puesto, horarios flexibles, existía una buena relación laboral y recibían un gran apoyo de su jefe directo
8. Las capacitaciones si originan la rotación del personal, el 79% de los investigados indicaron que no son las adecuadas y son insuficientes para el desarrollo de sus actividades.
9. Las condiciones físicas del ambiente de trabajo si originan la rotación del personal, ya que el 86% de los investigados mencionaron que la infraestructura del ambiente físico del trabajo no es lo suficientemente grande para la cantidad de trabajadores, lo que genera incomodidad y distracción al momento de realizar las actividades, así también no cuenta con señalizaciones en caso de algún fenómeno natural.
10. La supervisión no origina la rotación del personal, pues el 93% de los investigados indicaron que el jefe inmediato es una persona profesional, un buen líder, siempre les motiva a seguir adelante y les apoya en lo que necesitan para el desarrollo de sus actividades.
11. Las relaciones humanas no originan la rotación del personal, a pesar de no existir una buena comunicación interpersonal en todas las áreas de la empresa para ellos es indiferente, ya que solo les importa la buena comunicación en su área.
12. El trato de los directivos si origina la rotación del personal, esto se debe a que el trato de los directivos así el personal del área de ventas es el incorrecto, pues no les apoyan en el desarrollo de sus actividades, les hacen sentir inferiores y casi nunca les motivaban.

RECOMENDACION

VI. Recomendaciones

1. Si su política de salario para el área de ventas es por comisiones, entonces se debe incrementar los bonos y agregar más valor a las comisiones, con el fin de que los trabajadores se sientan motivados y busque la manera de llegar a su meta y generen su sueldo que ellos desean.
2. Para mejorar las capacitaciones, se debería establecer un programa de capacitación, donde primero se determine los conocimientos de los trabajadores para evitar la repetición de datos ya conocidos o suposición de conocimientos inexistentes, después se coordinen las herramientas que les hace falta a los trabajadores para desarrollar sus actividades, con el fin de lograr que el trabajador al termino de las capacitaciones sientan que la información que recibió si sea de ayuda para lograr sus propios objetivos y les facilite optimizar sus actividades
3. Para tener un ambiente físico adecuado para los trabajadores del área de ventas, primero debe acondicionar un espacio amplio y que se ajuste a las actividades del trabajador, y debe contar con salubridad, iluminación, ventilación, y señalizaciones en caso de algún desastre natural, con el fin de lograr un mejor rendimiento y desarrollo de las tareas diarias, y sobre todo para evitar el estrés del colaborador.
4. Para evitar el trato incorrecto de los directivos así el personal del área de ventas, se recomienda realizar actividades de integración, con el fin de conocerse más y compartir más tiempo juntos y hacer ver a ambas partes que cada persona es un ser único y que debe existir respeto y admiración entre ambas partes y más aún si pertenecen a la misma organización.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

VII. Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. Colombia: Mc McGraw – Hill
- Celada, O. (2007). Gestión por competencias para la contratación del visitador médico como herramienta para reducir los índices de su rotación. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager>.
- Flores, Roberto y Badii. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. (Artículo científico). México.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana, México. Recuperado de: <http://www.148.206.53.231/UAMI13478.PDF>
- Newstrom, J. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ªed.). México: Mc Graw – Hill
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos coca-cola de la ciudad de Chiclayo* (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://www.tesis.usat.edu.pe>.
- Paredes, M. (2011). *Rotación del personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala* (Tesis de maestría). Recuperada de: <http://www.upana.edu.gt>.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (5ªed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- William, b, Werther, Jr y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ªed.). Mexico: McGraw- hill

ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista

Guía de entrevista

Muy buenos días/tardes, el propósito de esta entrevista es conocer por qué usted dejó de trabajar en el área de ventas de la Financiera CrediScotia, le agradecería su sinceridad al momento de responder las siguientes preguntas y con el debido respeto ¿me permite grabar la entrevista?

¿Cuánto tiempo trabajó en la empresa?

¿Cuántos años de edad tiene?

¿Cómo fue su proceso de ingreso a la organización?

¿Qué expectativas tenía cuando ingreso a laborar en la empresa?

¿Cómo fue su experiencia durante el tiempo que trabajó para la organización?

¿Tuvo alguna experiencia negativa?

¿Se sentía a gusto trabajando para la organización?

¿Por qué dejó el puesto de trabajo?

¿Solo por esa razón se retiró de la empresa? O ¿existe alguna otra razón?

¿Qué opinión tiene del jefe directo?

¿Qué opinión tiene sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo?

¿Qué opinión tiene sobre el salario?

¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización?

¿Qué opinión tiene acerca de la relación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa?

¿Qué opinión tiene acerca de la oportunidad de progreso que brinda la empresa?

¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?

¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal del área de ventas?

¿Qué opinión tiene acerca de las capacitaciones que brinda la empresa?

Anexo 2: Validación de instrumento

Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016

Guía de entrevista

- ¿Cuánto tiempo trabajó en la empresa?
- ¿Cuántos años de edad tiene?
- ¿Cómo fue su proceso de ingreso a la organización?
- ¿Qué expectativas tenía cuando ingreso a laborar en la empresa?
- ¿Cómo fue su experiencia durante el tiempo que trabajó para la organización?
- ¿Tuvo alguna experiencia negativa?
- ¿Se sentía a gusto trabajando para la organización?
- ¿Por qué dejó el puesto de trabajo?
- ¿Solo por esa razón se retiró de la empresa? O ¿existe alguna otra razón?
- ¿Qué opinión tiene del jefe directo?
- ¿Qué opinión tiene sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo?
- ¿Qué opinión tiene sobre el salario?
- ¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios sociales otorgados por la organización?
- ¿Qué opinión tiene acerca de la relación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa?
- ¿Qué opinión tiene acerca de la oportunidad de progreso que brinda la empresa?
- ¿Qué opinión tiene acerca de la moral y actitud que tenían sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué opinión tiene acerca del trato de los directivos así el personal del área de ventas?
- ¿Qué opinión tiene acerca de las capacitaciones que brinda la empresa?

Fecha de revisión: 21/09/16

Nombre y apellido del evaluador: Luis Enrique Ramírez Salinas

Grado académico: Mg

Firma: 

Anexo 3: Matriz de Consistencia

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016
PROBLEMA	¿Cuáles son los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016?
HIPÓTESIS	Los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016 son: Salarios, inadecuadas política de beneficios sociales, falta de capacitación y las relaciones humanas.
OBJETIVO GENERAL	Identificar los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Identificar la variación del índice de rotación de personal del primer semestre del año 2016 en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si el salario origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si las oportunidades de progreso originan la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si los beneficios sociales originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si la moral y actitud del personal origina la rotación del personal del área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si la cultura organizacional origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p>

	<p>Determinar si las capacitaciones originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si el ambiente de trabajo origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si la supervisión origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si las relaciones humanas originan la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p> <p>Determinar si el trato de los directivos origina la rotación del personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia.</p>
DISEÑO DEL ESTUDIO	La siguiente investigación tiene un diseño no experimental descriptivo de corte transversal, ya que los datos están extraídos de la realidad observada en un tiempo único
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p>Población.: Estuvo constituida por 80 trabajadores que dejaron el puesto del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016.</p> <p>Muestra.: Los 80 trabajadores que dejaron el puesto del área de ventas de la Financiera CrediScotia en el primer semestre del año 2016.</p>
VARIABLES	Rotación de personal.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable(s)	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Rotación del personal	La rotación de personal se utiliza para conceptualizar aquellos cambios de personal entre una organización y un ambiente, lo cual significa que los cambios entre la empresa y el ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. (Chiavenato, 2000, p. 188)	Basándose en la teoría de Chiavenato, la variable se midió mediante una entrevista elaborada por el autor y validada por expertos y se aplicó a las personas que ya dejaron el puesto de ventas de la financiera CrediScotia.	Salario Pago de beneficios sociales Supervisión Oportunidad de progreso Comunicación interpersonales Infraestructura del ambiente de trabajo Moral y actitud del personal Cultura Organizacional Capacitaciones Trato laboral	Nominal

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	El procesamiento de la información recabada se realiza mediante la preparación, descripción y reducción del material en bruto utilizando el Word 2010 como software para procesar los resultados y así poder cumplir con los objetivos establecidos de la investigación.
------------------------------	--

Anexo 4: Transcripción de entrevista para identificar el problema

Entrevistado 1:

Funcionario Paul Iparraguirre

Guía de Entrevista

PRESENTACION: Buenos días señor Paul, le saluda Yoselin Reyes estudiante de la Universidad Cesar Vallejo, del IX ciclo de la carrera de administración, quisiera realizarle ciertas preguntas acerca de las debilidades que usted puede detectar en la Financiera Crediscotia.

ENTREVISTADOR: Para usted ¿Qué problemas internos presenta la Financiera Crediscotia?

ENTREVISTADO: En primer lugar, bueno, nosotros, otorgamos, este, facilidades crediticias, damos préstamos personales, créditos para microempresa y productos pasivos, mi labor acá en la empresa es evaluar créditos de consumo, préstamos personales y tarjetas de crédito, ahora en cuanto a debilidades, bueno e por las estrategias que manejamos tenemos afluencia de clientes y por esta misma afluencia de clientes tenemos este una demora de atención en cada solicitud, entonces al haber varias solicitudes hace que el tiempo de espera para, para el cliente sea mayor, nosotros también nos destacamos por ser más ágiles atender un crédito, promedio nos podemos demorar es hasta 20 minutos, pero por la afluencia de clientes hace que se demore un poco más y un poco que incomoda al cliente.

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO: Adicional a ello encontramos créditos de negocio, de otra área donde la evaluación y todo el procedimiento dura mucho más esto conlleva que nuestros créditos que pueden desembolsarse en poco tiempo demoren mucho más, eso más que todo estas son las debilidades.

ENTREVISTADOR: Ya, este, en si los problemas que usted detecta son la demora en atención al cliente y los procesos en el área de microempresa.

ENTREVISTADO: así es, por el tiempo que demora la misma naturaleza de la evaluación, la evaluación de los créditos de negocio este demora un poco más, eso hace que el personal encargado de revisar estos expedientes se demoren y como consecuencia se demoran con nuestros expedientes.

ENTREVISTADOR: claro, afecta a los créditos personales.

ENTREVISTADO: Claro son dos personas que atienden la revisión de estos expedientes y ya imagínate si es que los dos están revisando los de microempresa, cada uno se demora 40 minutos, 40 a 50 minutos y eso implica que nuestros expedientes demoren mucho más.

ENTREVISTADOR: Ya solamente en esas áreas detecta problemas o también hay otro problema en otra área?

ENTREVISTADO: La otra área es el área de plataforma, aparte nosotros de otorgar créditos personales, otorgamos tarjetas de crédito, para entregar la tarjeta de crédito pasa por nosotros la aprobación, la activación pasa por el gestor de créditos, ya , el gestor de créditos pasa por el área de plataforma, aparte el cliente pasa por 3 áreas prácticamente, pasa por 3 áreas, primero espera la aprobación de su tarjeta, segundo la activación y tercero la entrega de la tarjeta, en la entrega de la tarjeta, es donde también se demora, como es atención al cliente, hay clientes que están siendo atendidos, tienen que esperar un poquito más

ENTREVISTADOR: A ya, e usted coincide con el funcionario Niel Rojas la rotación de personal en el áreas de ventas es un problema?

ENTREVISTADO: Mira, bien si mi compañero tiene esta opinión, bueno, ante todo lo compartamos, realmente Crediscotia trabaja con cerviz, empresa terciarizadora captadora de personal y si bueno la rotación de personal es importante, no, lo ideal sería este, fidelizar a toda esa fuerza de ventas y no permitir que ellos tomen la decisión de retirarse y dejar su trabajo.

ENTREVISTADORA: Claro

ENTREVISTADO: Que este mucho más tiempo con nosotros, porque eso nos ayuda a poder formarnos también, a poder darles mayores capacitación y trabajar con un mismo idioma.

ENTREVISTADOR: Claro, todos en equipo

ENTREVISTADO: La rotación de personal implica hacer capacitación a nuevas personas, empezar desde cero en cuanto a lo que es en el trabajo, porque el personal que se requiere también este solamente se le pide que tengan sus estudios secundarios, sin experiencia, porque estos créditos son fáciles de vender, pero este asesor tiene todo un proceso de maduración, entonces a los supervisores, a los encargados de manejar, al técnico en fuerza de ventas también le toma tiempo, es muy distinto a que ya haya un equipo formado y este trabajando en base a los planes de trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo detecta cada problema?

ENTREVISTADO: Bueno, este formamos parte del negocio, en cada una de las áreas pues intervino, uno le da el seguimiento a todo el expediente dentro de las áreas, porque no es solamente yo ya yo lo apruebo y listo me olvide del cliente, uno acompaña el expediente, acompaña al cliente hasta que termina de entregarse todos sus productos hasta la despedida, que todo este conforme ahí si ya termina toda la atención, en ese momento, porque también hay atención pos venta, no, entonces alguna consulta que quedo pendiente, alguna otra documentación que requiera el cliente como copia, también hay un servicio de post venta, entonces en ese acompañamiento, es donde uno detecta sus errores y en lo que uno puede mejorar también.

ENTREVISTADOR: De los problemas mencionados, para usted ¿cual afecta más a la Agencia?

ENTREVISTADO: Afecta, no, son oportunidades de mejora, de las que nosotros tratamos de mejorar, en el caso por ejemplo de la rotación de personal, es un trabajo en conjunto, tanto el personal interno de la financiera como el personal externo, entonces he, velamos porque haya un mejor trato, por ejemplo no, eso es importante, dándole mejor atención, porque el personal externo pues no tiene

acceso a nuestro sistema, solo plataforma, es ahí donde se apoya, se les apoya en cuanto a filtros y las consultas que tengan. En lo otro en cuanto este, a las operaciones, las solicitudes que se activan en cuanto a caja o de operaciones, también hay oportunidades de mejora, porque hay ciertas cosas que les falta también a ellos ahí, en formación y en procedimientos, entonces se conversa con el jefe de operaciones para que puedan mejorar esos tipos de respuesta.

ENTREVISTADOR: A ya, entonces ¿Cuál es el problema que más afecta a la agencia?

ENTREVISTADO: El problema que más afecta a la agencia?

ENTREVISTADOR: Rotación de personal, gestión de procesos o demora en atención al cliente?.

ENTREVISTADO: De hecho, así, son dos, rotación de personal y la atención al cliente, en la espera en las dos áreas que son operaciones y en el área de plataforma, pero la demora en atención al cliente eso si es importante.

ENTREVISTADOR: Gracias por su apoyo

Entrevistado 2:

Funcionario Niel Rojas

PRESENTACION: Buenos días señor Paul, le saluda Yoselin Reyes estudiante de la Universidad Cesar Vallejo, del IX ciclo de la carrera de administración, quisiera realizarle ciertas preguntas acerca de las debilidades que usted puede detectar en la Financiera Crediscotia.

ENTREVISTADOR: Para usted ¿Qué problemas internos presenta la Financiera Crediscotia?

ENTREVISTADO: Los problemas internos que presenta la agencia pues son, no te podría decir muchos peros si existen, uno de ellos son los procesos que existe no tanto en créditos personales, nosotros al cliente, es decir el proceso es más rápido, otro, no podemos fidelizar al cliente como se quisiera, tenemos muchos clientes

que se van y no regresan a pesar de tener promociones para él, una aplicación de su línea de crédito y tarjeta, ajuste en sus cuotas, brindamos créditos a rebatir.

ENTREVISTADOR: a ya entonces también no se puede Fidelizar al cliente.

ENTREVISTADO: Así es.

ENTREVISTADOR: Respecto a los procesos que me indicaba en que área o producto se refleja más?

ENTREVISTADO : En préstamo personal y tarjetas de crédito, es más rápido, sabes porque, los productos están pre aprobados ya, al cliente solo se le toma su firma y huella, esto demora menos de 15 minutos.

ENTREVISTADOR: haya...

ENTREVISTADO: Ahora sí, sabes en que área pasa este problema?, en el área de microempresa, sabes porque, en microempresa?, el procedimiento es más, este difícil, no, pasa por diferentes etapas, ya que primero tienen que precalificar, adjuntar todos los documentos, y más en estos meses han ingresado funcionarios de microempresa nuevos, entonces en algunos casos se les pasa un documento y se olvidan de adjuntarlo, este, al momento que el gestor verifica esos documentos están incompletos, los expedientes están incompletos, entonces eso causa que el cliente desembolse entre 2 días a más, este, otra es la verificación del negocio.

ENTREVISTADOR: que otro problema existe?

ENTREVISTADO: mmm creo que ninguno ya, a si rotación de personal.

ENTREVISTADOR: ya, explíqueme un poco más sobre ese problema ya que me interesa.

ENTREVISTADO: Si este mira Yoselin, este problema es constante en la agencia, ya que trabajamos con Cerviz, tú misma sabes.

ENTREVISTADOR: Si claro.

ENTREVISTADO: Este problema yo creo que se da porque no hay sueldo básico, pero ni creas si le pones ganas y empeño se gana bien, o no? A todos los que

trabajan en ventas les ayuda personalmente y salir adelante, otra que las tasas que manejamos los hacemos por ustedes, para ustedes, para que las comisiones sean buenas, bueno por esta parte también existe la competencia desleal de las tasas de interés, pero con esto se paga a los trabajadores, se paga al operador.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo detecta cada problema?

ENTREVISTADO: En el caso de microempresa, pues, cuando vamos a caja muchas veces el cliente de crédito personal no desembolsa rápido, porque como ya te explique los expedientes de microempresa están incompletos, lo que no debería suceder, esto afecta también en la atención al cliente.

ENTREVISTADOR: Sr, Niel y en el caso de rotación de personal?

ENTREVISTADO: mira Yoselin, en este caso, se detecta por la baja de los códigos y también porque en un mes vez cierta gente y al siguiente ya no están, al veces semanas y se van.

ENTREVISTADOR: Tendrá la agencia alguna base de datos o una lista de los códigos que se le da de baja?

ENTREVISTADO: esto no te podría decir, tendrías que preguntarle a Melisa Villar, supervisora del área de ventas.

ENTREVISTADOR: ha ya

ENTREVISTADOR: De los problemas mencionados, para usted ¿cual afecta más a la Agencia?

ENTREVISTADO: Para mí, el que perjudica o afecta más es la rotación de personal en el área de fuerza de ventas, sabes porque Yoselin, ustedes son los que mueven la agencia, ustedes traen al cliente, cierran la venta y si somos pocos, la producción baja y no llegamos a nuestra meta como agencia, depende mucho de la fuerza de ventas.

ENTREVISTADOR. Gracias Sr, Niel por su apoyo.