

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE DOS ENTIDADES DEL
SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA**

**LEIDY JHOANA PORTILLA ROSERO
DANIELA RIVAS ARBOLEDA**

**Universidad
del Valle**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Abril 2021**

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE DOS ENTIDADES DEL
SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA**

**LEIDY JHOANA PORTILLA ROSERO
DANIELA RIVAS ARBOLEDA**

Presentado al Profesor
JAIME AGUILAR MORENO
Economista – Magister en Economía Aplicada
Coordinador Programa de Administración de Empresas

Universidad
Asesor Trabajo de Grado:
LAURA SALAS ARBELÁEZ
Administrador de Empresas – Magíster en Administración

del Valle
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Abril 2021

CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4. SISTEMATIZACIÓN	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICO	19
3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
3.4 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 ESTADO DEL ARTE	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	31
4.2.1 GESTIÓN HUMANA	31
4.2.3 RECLUTAMIENTO	31
4.2.3 INCENTIVOS	31
4.2.4 CALIDAD DE VIDA LABORAL	31
4.2.5 RETENCIÓN DE PERSONAL	32
4.2.6 SATISFACCIÓN	32
4.2.7 ROTACIÓN	32
4.3 MARCO CONTEXTUAL	32
4.3.1 BANCAMÍA	35
4.3.2 BANCO MUNDO MUJER	39
4.4 MARCO TEÓRICO	42
4.4.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	42
4.4.2 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	45
4.4.3 TEORÍAS SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	47
5. METODOLOGÍA	51
5.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	51

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
5.3.1 ENCUESTA	52
5.3.2 ENTREVISTA	52
5.4 PARTICIPANTES Y MUESTRA	52
5.5 FASES DE INVESTIGACIÓN	53
5.5.1 FASE 1. INVESTIGACIÓN	53
5.5.2 FASE 2. CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA ENCUESTA Y ENTREVISTA	53
5.5.3 FASE 3. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	54
6. RESULTADOS	55
6.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL BMM Y BANCAMÍA	55
6.2 NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN DOS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DE EL CERRITO VALLE	60
6.2.1 BANCO MUNDO MUJER	60
6.2.2 BANCAMÍA	61
6.3 RAZONES POR LAS CUALES EL PERSONAL DE DOS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE ROTAN	62
6.3.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	63
7. CONCLUSIÓN	76
8. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	85

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de retiros y nuevas contrataciones de los colaboradores directos por año y género.

Gráfico 2. Rotación de personal por año y género

Gráfico 3. Árbol de Problemas

Gráfico 4. Género del personal BMM y Bancamía

Gráfico 5. Edad del personal BMM y Bancamía

Gráfico 6. Nivel del cargo del personal BMM y Bancamía

Gráfico 7. Tiempo trabajado en el BMM y Bancamía

Gráfico 8. Número de puestos en los que han trabajado dentro de BMM y Bancamía

Gráfico 9. Modalidad del contrato del personal BMM y Bancamía

TABLAS

Tabla 1. Encuesta de satisfacción del personal

Tabla 2. Variables que influyen en la rotación del personal

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual con relación a la rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle, en este contexto, y teniendo en cuenta que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización, se realizó la investigación mediante la metodología de la técnica de recolección de datos cualitativa descriptiva, compuesta por entrevista y encuestas aplicadas a los participantes que son en este caso, analistas y asesores comerciales, y permitieron cumplir con los objetivos planteados.

En primer lugar, se encontró que el personal del sector bancario de las dos entidades en su mayoría son profesionales y no hay nadie que lleve menos de 1 año laborando en los bancos. En lo relacionado al nivel de rotación las entidades Banco Mundo Mujer y Bancamía presentan bajos niveles de rotación, en una de las entidades el índice de rotación es de 6,666%, y en la otra no se presenta el fenómeno de rotación desde el 2017, respectivamente y finalmente se encontró que unas de las causas principales de la rotación de personal de las entidades estudiadas se dan de manera voluntaria, como consecuencia de mejores ofertas laborales y la presión que genera la mora según la gerente y coordinadora.

Palabras clave: Rotación, satisfacción, motivación del personal, sector financiero

ABSTRACT

The present research aims to diagnose the current situation in relation to the turnover of personnel in the commercial area of two entities of the financial sector of the municipality of El Cerrito Valle, in this context, and taking into account that the rotation of personnel is retirement permanent voluntary and involuntary of an organization, re-carried out the research using the methodology of the descriptive qualitative data collection technique, composed of interviews and surveys applied to the participants who are in this case, analysts and commercial advisers, and allowed to comply with the objective raised.

In the first place, it was found that the banking sector personnel of the two entities are mostly professionals and there is no one who has been working in the banks for less than 1 year. Regarding the level of turnover, the Banco Mundo Mujer and Bancamía entities present low levels of turnover, in one of the entities the turnover rate is 6.666%, and in the other the turnover phenomenon has not been present since 2017, respectively. Finally, it was found that one of the main causes of staff turnover in the entities studied occurs voluntarily, as a consequence of better job offers and the pressure generated by default, according to the manager and coordinator.

Keywords: Turnover, satisfaction, motivation, financial sector

INTRODUCCIÓN

Robbins (1998) define que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. El capital humano es considerado el principal activo y el recurso más importante de las organizaciones, es por esto que las empresas a lo largo de su actividad y gestión han desarrollado estrategias para retener y compensar el personal, para que, a su vez, se dé una generación del conocimiento, es decir, constante transferencia de conocimiento entre individuos o grupos dentro de la organización.

Para analizar el fenómeno de la rotación de personal, se parte de la hipótesis de que las causas de la rotación están relacionadas con la satisfacción laboral. Se entiende como satisfacción laboral, el nivel de aprobación de los empleados en cuanto a las condiciones laborales y su entorno de trabajo. A su vez, es un elemento de gran utilidad para la organización, debido a que mediante su medición se comprende la experiencia del trabajador y esto se transforma en una percepción del entorno o ambiente laboral. Por ello, la pregunta de investigación que se desarrolla a lo largo del trabajo es cuál es la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial en dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle.

La investigación de este problema organizacional se realizó por el interés de conocer el nivel de la rotación en el área comercial del sector bancario del municipio de El Cerrito Valle y cuáles son los factores que la provocan, ya que, esta área es clave en dicho sector, además, estos colaboradores están expuestos a altos niveles de estrés y presión, ligado al cumplimiento de metas e indicadores de gestión. Asimismo, surge el interés por aportar estadísticas a la rotación de personal en el sector bancario. En la investigación se realizaron entrevistas y encuestas al personal de dos de las cinco entidades bancarias del municipio; Banco Mundo Mujer y Bancamía, con el fin de obtener resultados con relación al por qué de la rotación y se realizaron sus respectivos análisis, conclusiones y recomendaciones.

En la primera parte del presente documento se encuentra el planteamiento del problema, el cual conduce la investigación y precisa el enfoque que se le da a la misma, compuesta por los antecedentes en donde se presenta lo que ha acontecido respecto al problema planteado; luego la formulación y sistematización del problema, en donde se exponen las preguntas a resolver, seguido de los objetivos generales y específicos, los cuales señalan lo que se pretende con la investigación, posteriormente, la justificación está dada en términos teóricos, prácticos, metodológicos y profesionales con el fin de demostrar que la investigación es necesario e importante.

Por otra parte, el marco de referencia conformado por, estado del arte que es la presentación de investigaciones, trabajo de grados o artículos a nivel internacional que muestran el estado de la praxis o la aplicación del tema desarrollado en la presente investigación; marco teórico, donde se sustenta teóricamente la investigación cuyo factores sustentados son la rotación, satisfacción y motivación; el marco conceptual, se definen y delimitan algunos conceptos involucrados en las variables de la investigación y marco contextual presenta el territorio donde se va a desarrollo de la investigación y se realiza un recorrido por los hechos más trascendentales del sector y del territorio. Para terminar, se encuentra la metodología donde se expone el enfoque y el tipo, de las investigaciones y las técnicas de recolección de información para el cumplimiento de los objetivos planteados; después, se encuentran las conclusiones las cuales contribuyen a la generación de conocimiento y se exponen los principales hallazgos, por último, las referencias bibliografía y anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal es un fenómeno muy frecuente dentro de una organización, ya que a menudo se observan empleados diferentes dentro de una compañía, más aún cuando sus funciones están estrechamente relacionadas con la atención al cliente, de tal manera que se hace más visible la presencia o ausencia de los empleados.

El sector financiero, representa un gran pilar en la economía de cualquier país y he de ahí la gran importancia que tiene, ya que el sector impacta fuertemente las relaciones económicas del país y tiene un gran crecimiento o decrecimiento de esta repercusión sobre el flujo de dinero y el valor de la moneda frente a otra divisa.

Entonces, considerando el impacto y la importancia del sector financiero dentro de la economía de un país, y la presencia de las entidades financieras por todo el territorio nacional, es importante conocer las causas de la rotación o los cambios en el personal que se desempeña dentro de estas organizaciones.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con Diego Quintero (2009) son múltiples los estudios realizados sobre la problemática de la rotación de personal, ellos están relacionados con el campo del comportamiento organizacional (Mobley, 1977,1982; Mobley, 1978; Hom y Griffeth, 1995; Lee y Mitchell, 1994) y él menciona que, en esta literatura busca explicar las variables relacionadas con la rotación de personal, las cuales están relacionadas con patrones psicológicos que afectan la satisfacción laboral, las relaciones de trabajo, las oportunidades de carrera y el compromiso organizacional, lo que influye en que las personas tomen la decisión de abandonar su trabajo.

Para Domínguez (2015) las causas que tienen más impacto en la rotación de personal son el salario, la oportunidad de carrera, el balance que se tienen entre vida- trabajo, el reconocimiento por la labor desempeñada, la cooperación entre áreas y por último, la innovación, esto lo supo debido a la investigación que realizó en la empresa Holcrest S.A.S de la ciudad de Medellín, Colombia.

Así mismo, Cubillos, Reyes y Londoño, (2017) realizaron un estudio en el cual analizan las causas de rotación de personal en el área comercial de una gran superficie en Ibagué, Tolima y llegaron a la conclusión de que, estas tienen su origen en las causas asociadas a las políticas organizacionales, a los factores motivacionales y a la cultura y el clima organizacional. Además, Lozano (2018) en su investigación realizada sobre la influencia del bienestar en la rotación del personal de la empresa Indecorp llega a la conclusión de que los empleados se retiran de la entidad porque no se cumple con las expectativas a nivel personal, profesional, laboral y social, existiendo diversos factores relacionados con ello, los cuales hacen

alusión a las estrategias de retención de personal que se manejan, así como un inadecuado manejo del programa de bienestar ajustado a la empresa.

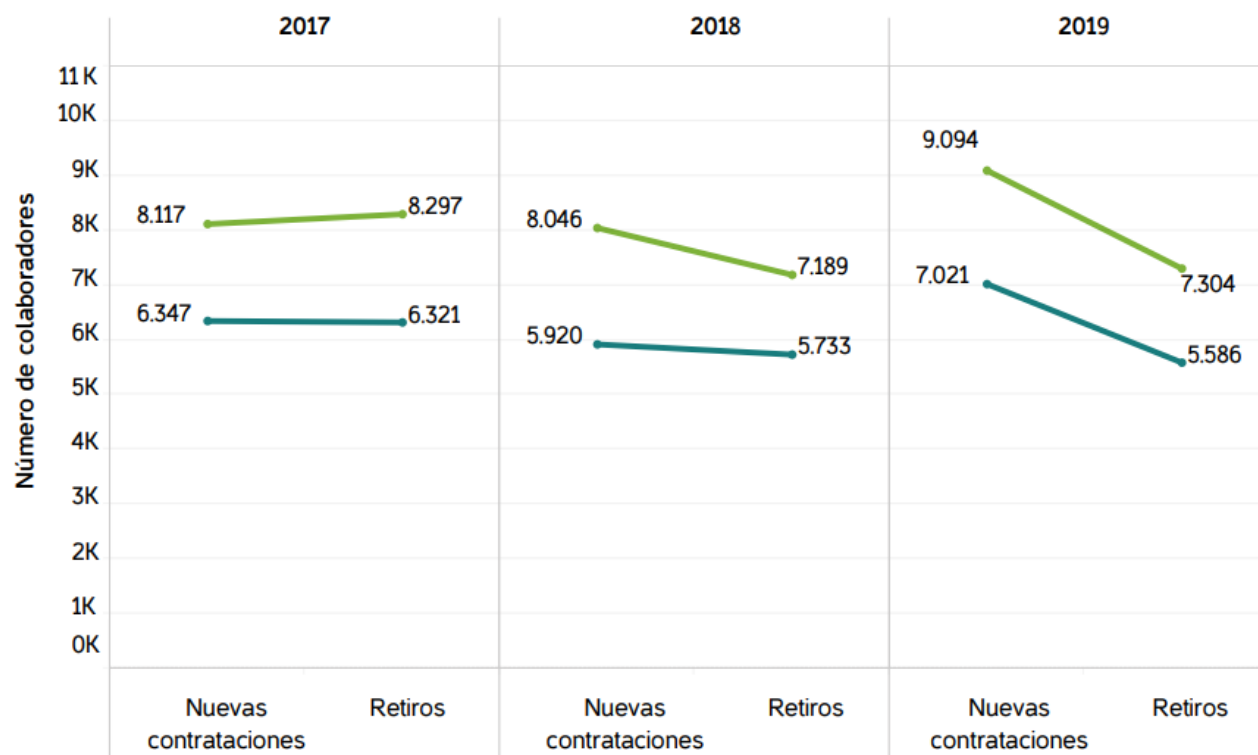
En consecuencia, se tiene la certeza de la importancia de los “colaboradores” y asesores comerciales para las entidades del sistema financiero, que diariamente se consolidan como el capital más importante de las compañías; adicionalmente, los directivos tienen en consideración los gastos en los que incurren en relación a la afiliación y capacitación del personal, el establecimiento de metas, la innovación en la atención y el servicio al cliente; pero, tal parece que todo lo expuesto anteriormente se queda en el papel y las empresas no hacen esfuerzos importantes para retener el personal, mejorando sus condiciones laborales, ayudando a completar su satisfacción para que desde lo laboral se pueda extender a otros campos de índole personal y la experiencia de cada empleado, se constituya en una fuente primaria de información para mejorar en sus servicios y aumentar los ingresos económicos.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de sostenibilidad de Asobancaria (2019), grupo al cual hace parte el Banco Mundo Mujer, el sector financiero es uno de los ámbitos donde la expresión “los colaboradores son el capital más importante con el que cuenta cada compañía” resulta más contundente. La innovación permanente, el servicio al cliente y una gestión de los sistemas de cualquier organización, son procesos que dependen principalmente de las personas.

En este informe se menciona que, Asobancaria la cual reúne entidades afiliadas tales como Bancamía S.A., Banco AV Villas, Banco Caja Social, Bancolombia, Banco Davivienda, Banco de Occidente, banco Popular, entre otros, entienden los riesgos de una inadecuada gestión de sus colaboradores por los incrementos en costos que representa la alta rotación de personal, la baja productividad causada por un clima laboral apropiado o por el bajo desarrollo de capacidades. De igual manera, las entidades entienden que contar con una estrategia de gestión del talento humano contribuye a conservar a los mejores profesionales, a la satisfacción personal y profesional de las personas vinculadas y al logro de los objetivos corporativos.

A continuación, se muestra un gráfico en donde se presentan los datos suministrados por 31 entidades pertenecientes al grupo Asobancaria con relación al retiro y nuevas contrataciones de su personal, en donde las líneas azules representan al género masculino y el verde al femenino.

Gráfico 1. Número de retiros y nuevas contrataciones de los colaboradores directos por año y género

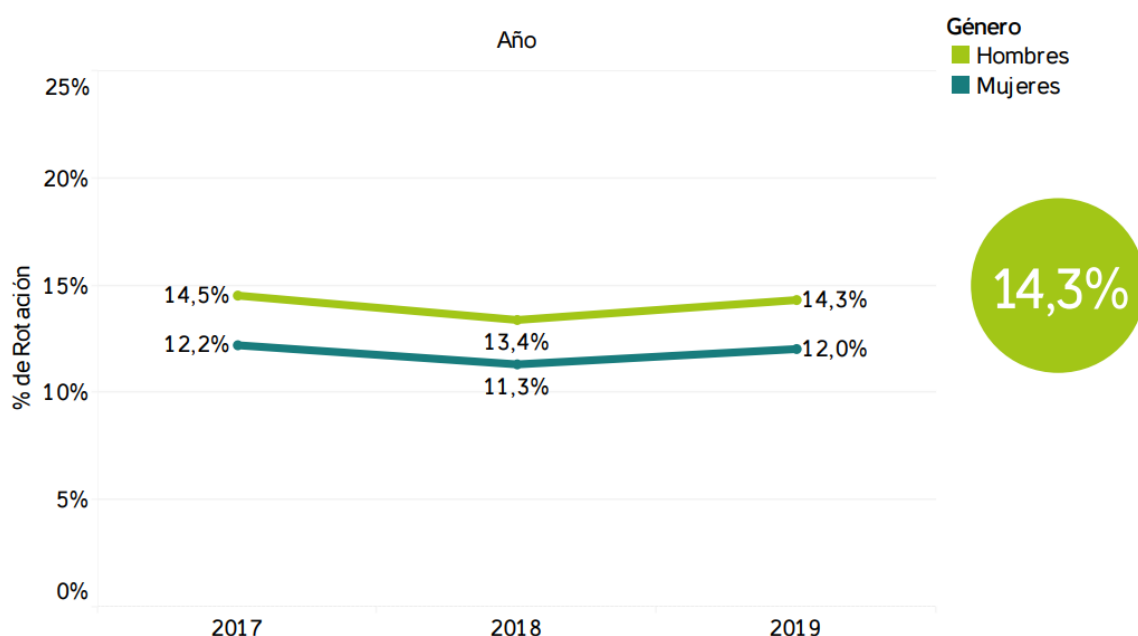


Fuente: Informe de sostenibilidad Asobancaria (2019)

En el gráfico se puede evidenciar que para el año 2017 se dieron a conocer datos muy similares tanto para retiros como para nuevas contrataciones y retiros de colaboradores, con una ligera diferencia al ser mayor el número de contrataciones de hombres, mientras que, en el caso de las mujeres ocurrieron más retiros. En los años siguientes, 2018 y 2019, el número de contrataciones sobrepasó el de retiros; observando un aumento significativo en el número de nuevas contrataciones de mujeres.

Además de lo anterior, el informe también muestra la tasa de rotación de personal por año y género de estas entidades y sus principales causas.

Gráfico 2. Rotación de personal por año y género



Fuente: Informe de sostenibilidad Asobancaria (2019)

En este gráfico se evidencia el porcentaje de rotación anual demuestra que la tendencia de entrada y salida de empleados ha sido muy similar a lo largo de los últimos tres años. La rotación tanto de hombres como de mujeres se mantiene en un porcentaje cercano, no obstante, en el caso de los hombres ha sido mayor. En 2019 la rotación de mujeres fue del 12% y la de hombres del 14,3%.

Según estas entidades, algunas de las causas más comunes de retiro de los empleados son las siguientes: mejor oferta laboral, otras oportunidades de desarrollo, pensión, horario y/o carga laboral, situación personal, retiro voluntario, terminación del contrato por acuerdo o sin justa causa, estudio o carrera, viaje al exterior, terminación del contrato en periodo de prueba, decisión de independizarse, entre otras.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Al comprender que la rotación de personal según Chiavenato (1999) hace referencia a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella entonces, se puede decir que, es una ruptura de la relación existente que hay entre el individuo trabajador y la organización en la cual labora, pero para llegar a esta definición se tuvo que pasar por diversos sucesos a lo largo de la historia que sirvieron como cimientos para situarnos en el contexto actual.

De manera que, uno de ellos y más representativo, fue los aportes que realizó Frederick Taylor que para 1910, con la administración científica en la cual, el objetivo era alcanzar la máxima productividad en una organización por medio de la eficiencia pero no se tenía en cuenta el factor humano, posteriormente y en la misma línea se encuentra en 1930 a Henry Ford con su producción en masa quien hacía énfasis en los tiempos de producción pero tampoco se centraba en el factor humano, ya que no daba importancia a lo que sentía el trabajador sino que se centraba en la mera producción y ganancias de las compañías.

Sin embargo, para 1920 nace la corriente de las teorías humanas liderada por Elton Mayo con un enfoque en supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre en donde se trabaja desde diferentes ramas del saber cómo la psicología y la sociología las cuales permiten obtener esa relación entre el conocimiento del comportamiento humano y social. Entonces es a partir de aquí donde se vienen a trabajar conceptos clave como la motivación, satisfacción en el trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo organizacional y demás perspectivas que ayudan a ampliar una visión y tener en cuenta el factor humano, conocer cómo se sienten las personas en la realización de sus labores y comprender el porqué de ciertas actitudes frente a situaciones que se dan en las organizaciones.

Lo dicho anteriormente deja claro que el desempeño laboral ha sido considerado importante desde hace mucho tiempo atrás y que el factor humano representa un activo importante dentro de la organización el cual hace parte de los elementos fundamentales para el logro de los objetivos y para cumplir con esto, las organizaciones deben fomentar un ambiente donde se satisfagan las necesidades de los empleados haciendo que estén alineados con los objetivos y metas por cumplir de la empresa ya que, la rotación de personal tiene implicaciones de costos, debido a que implica procesos como el reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal, además, se puede presentar que se sustituya un empleado por otro con un rendimiento inferior.

Es pertinente dejar claro que el presente trabajo está enfocado en la rotación de personal en el área comercial de dos bancos del municipio de El Cerrito Valle del cauca, Bancamía y Banco Mundo Mujer considerando que, de acuerdo con la superintendencia financiera estos han aportado al crecimiento económico ya que son fuentes generadoras de empleo y es pertinente que siga siendo así; de igual manera, estas dos entidades han presentado una serie de cambios organizacionales y estructurales frecuentes; por esto se analizarán las variables que se relacionan con la rotación en este sector.

Gráfico 3. Árbol de Problemas



Fuente: Creación propia

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pregunta que orienta el presente documento es:

¿Cuál es la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial en dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle?

1.4. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las características sociodemográficas de los empleados en el área comercial de dos entidades del sector financiero de El Cerrito Valle?

¿Cuál es el nivel de rotación del personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero de El Cerrito Valle?

¿Cuáles son las razones de la rotación del personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero de El Cerrito Valle?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características sociodemográficas de los empleados del área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle.
- Determinar el nivel de rotación del personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero de El Cerrito Valle.
- Identificar las razones por las cuales el personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero de El Cerrito Valle rotan.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica de la investigación se realiza con el fin de conocer las causales por los que se producen rotaciones en los puestos de trabajo de las entidades Bancamía y Banco Mundo Mujer del municipio de El Cerrito, considerando que la contratación de personal nuevo requiere que las entidades incurran en una serie de gastos que posteriormente se ven reflejados en los estados financieros de las entidades.

En consecuencia, lo que se busca es conocer e identificar las causas de la rescisión contractual entre las entidades mencionadas y los empleados del área comercial (ya sea de manera unilateral o mutuo acuerdo), así como los tiempos de permanencia del personal dentro las entidades mencionadas.

3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desde la perspectiva teórica, la investigación pretende otorgarle a las directivas y al área de Recursos Humanos (RRHH) de las entidades Bancamía y Banco Mundo Mujer, una herramienta informativa y precisa de las causas por las que el personal del área comercial decide rescindir el contrato con la empresa; para que de esta manera puedan establecer planes de contingencia de manera temprana, ya sea para “retener” al empleado o persuadirlo de renunciar o como también para buscar el reemplazo del personal saliente y que de esta manera no se generen atrasos en el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos para cada sucursal, en relación a la venta de los productos y los servicios ofrecidos.

3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La elaboración de una serie de encuestas y entrevistas que puedan conocer el nivel de satisfacción de los empleados de las entidades Bancamía y Banco Mundo Mujer, con respecto las actividades realizadas, así como la visibilidad de los funciones desempeñadas y el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que puedan ser reflejados en el ascenso dentro de la entidad o sean determinantes para obtener aumento salarial.

3.4 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL

Desde la perspectiva profesional, la investigación aporta experiencia en cuanto al estudio de fenómenos que afectan a las organizaciones y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación para aplicar los instrumentos adecuados para cumplir los objetivos y realizar las recomendaciones entorno a los hallazgos encontrados.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se realiza una construcción de investigaciones tipo documental, acerca de la rotación laboral, tratado por varios autores en distintos sectores, con el fin, de mostrar las causas de rotación que identificaron.

AUTOR Y AÑO	TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Roca Peña, G. (2020)	Factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020	Analizar los factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020	Tipo de estudio. Estudio cualitativo de tipo descriptivo-interpretativo.	Se determina que no todos los colaboradores se adaptan a los procesos de la institución financiera dándole énfasis al trabajo de campo por la dificultad y los contratiempos que trae; además señalan que no en todas las empresas manejan una idónea cultura y clima organizacional y que el sueldo es fijo pero la bonificación variable y no están satisfechos por las metas que se les otorgan por lo que no todos los casos cumplen satisfactoriamente el objetivo y reciben menor o nula bonificación; por ese motivo los colaboradores buscan otras organizaciones del mismo sector que le brinden todos los beneficios tanto emocionales como económicos para tener una vida tranquila, estable y con ganas de seguir adelante.
Carbajal Puerta, R. A. (2019)	Satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017	Determinar la relación de la satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017.	Se investigó y se analizó información de nivel primario con respecto a la variable satisfacción laboral y rotación del personal, dentro de la información primaria se analizó, información virtual, impresa, audio y video con respecto a las variables de estudio, a través de ello se buscó métodos estadístico para afirma la	Determinó que la satisfacción laboral si se relaciona significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017; también, las condiciones físicas si se relacionan significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera, por último, se conoce que los beneficios laborales si se relacionan significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera.

			hipótesis como: encuesta y análisis documental. Se empleó un cuestionario con preguntas cerradas con una escala de Likert para cada variable, aplicado a los 23 trabajadores de una entidad financiera, ciudad de Trujillo.	
Castillo Smith, E.J. & Sabando Unda, J. M. (2018)	Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017	Evidenciar y analizar la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía Exportadora del Sur.	La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, ya que por un lado se analizaron datos históricos proporcionados por la compañía, y, por otro lado, se realizaron entrevistas a 7 personas del departamento de producción con el fin de poder corroborar los datos previamente obtenidos utilizando métodos estadísticos los datos históricos a utilizar fueron de una data aproximadamente de 48 meses para el presente estudio.	Se pudo comprobar mediante un análisis correlacionar que existe una relación baja relación entre las variables rotación de personal y productividad, también se presentó una entrevista a siete personas del área de producción para poder corroborar los datos ya obtenidos mediante herramientas estadísticas, según los datos obtenidos por las entrevistas realizadas se pudo determinar que es probable que existan otras variables que pueden estar afectando a la productividad de la compañía Exportadora del Sur, según Chiavenato I. , (2007) mencionó que otras variables que inciden en la productividad de una organización son la remuneración, el ambiente laboral, trato al colaborador, riesgos de trabajo, entre otras. se pudo determinar que la rotación de personal tuvo un incidencia negativa en la productividad de la compañía en el año 2014 dando un resultado de un IRP del 7% con una

				productividad por trabajador de 4 cajas producidas por hora hombre, para el año 2015 un IRP del 6% con una productividad de 6 cajas producidas por hora hombre lo cual se puede determinar que la para este año la rotación de personal incide de manera negativa, para el año 2016 el IRP bajo a 4% y la productividad aumento a 26 cajas producidas por hombre determinando que para este año la rotación de personal influyo positivamente en la productividad, para el año 2016 el IRP se mantiene con un 4% pero la productividad decayó a 16 cajas producidas por hora hombre lo cual a comparación del año anterior se determina que la rotación de personal para este año tuvo una incidencia negativa
Aranibar M., Melendres V., Ramirez M., García B.(2018)	Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, b.c.	Analizar los factores multivariantes que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada, para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño	La metodología aplicada en esta investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo. Para la aplicación del instrumento se contempló un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de conocer el tamaño de la población se consultó el registro de Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación 2016-2, realizado por	Descubrió que el fenómeno de la rotación se debe, a factores un factor contextual determinante como el clima laboral que se presente en la empresa, así mismo factores internos como el compromiso adoptado por los trabajadores, la satisfacción por el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a las peticiones que realicen los trabajadores

			el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la cual es de 21,055 empleados en 86 establecimientos en la ciudad de Ensenada.	
Miller Ruiz, B. E. G. (2017)	Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016	Determinar cómo influye la rotación del personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016	Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y el análisis documental. Con ello se pretende conocer el grado de influencia entre la productividad y la rotación de personal. Así los resultados de la investigación 12 se apoyan en técnicas de investigación validadas en el medio.	La principal causa de la rotación es el nivel de conformidad en el puesto de trabajo actual, debido a que, no cumple con sus metas personales, además, el salario, ya que, los trabajadores reciben propuestas salariales mayores a la recibidas
Hernández, Cruz, Meza, Morales y Cruz (2017)	Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte	Determinar los factores que provocan la rotación del personal dentro de una empresa del sector de transporte público, así como detectar el nivel de satisfacción actual del personal.	Para la identificación de las causas se elaboró un diagrama de Ishikawa, también conocido como "Diagrama de espinas de pescado", que es una herramienta de aplicación industrial que consiste en determinar las causas y sus efectos (Ishikawa,1985).	Hallaron, que la principal causa de rotación es el bajo sueldo ofrecido en relación con los mismos puestos ofertados en la zona. Seguido, de la búsqueda de oportunidades de crecimiento, la existencia de mejores ofertas laborales. También, causas referentes a razones personales y, por último, se encuentran los conflictos con el jefe inmediato

Pazmiño Guerrero, E. A. (2016)	Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito	Analizar los factores que generan la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito y presentar potenciales soluciones a esta problemática	La naturaleza de la investigación es de carácter mixto, cuantitativo – cualitativo, pues se ha buscado obtener datos de las cooperativas, que permitan por una parte cuantificar los principales problemas comunes de las cooperativas relacionadas a rotación y a sus factores, se profundizó la información mediante entrevistas a los directivos de la cooperativa para conocer cualitativamente el punto de vista interno de las entidades financieras. Tipo de investigación es descriptiva y correlacional, se obtuvieron de resultados de la situación y experiencias de las cooperativas	La rotación de personal está ligada a diferentes factores, principalmente administrativos y de liderazgo dentro de la organización, entre los más importantes está la administración de los recursos humanos, la preparación del personal de altos mandos y el clima laboral.
Lazo Rodríguez, G. M. (2016)	Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad	Desarrollar una propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad, al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en el Banco de Crédito, región Arequipa.	Encuesta: Esta herramienta utilizará los cuestionarios como medio principal para recolectar información. De esta manera, las encuestas podrán realizarse para que los empleados encuestados plasmen por sí mismo las respuestas en el papel. Observación: Se llevará a cabo en lugares estratégicos, la zona del trabajo, y otros lugares donde	Se llega a la conclusión que los principales factores que provocan esta rotación de personal son 3: Dolo, cumplimiento de contrato y abandono voluntario, de los cuales el de mayor porcentaje durante los últimos años es el abandono voluntario. Se determinó la relación entre la rotación y las metas de la empresa donde se identificó que las metas se evalúan cada 3 meses en base a 6 factores, dicha medición se relaciona con un activador de bono

	bancaria, Arequipa 2015		se pueda observar la relación entre empleados, entre supervisores y las condiciones de trabajo. Entrevista: Se llevará a cabo entrevistas, con supervisores, gerentes de oficina y gerentes regionales, para poder obtener sus puntos de vista y de esta manera poder adquirir una visión más amplia acerca del fenómeno que ocurre.	trimestral para los PDS si cada uno de ellos llega al 80% o más en cumplimiento de su planilla de desempeño, sin embargo por la alta rotación no se cumple la meta.
Carbajal Puerta, R. A. (2019).	Satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017	Determinar la relación de la satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017.	Se investigó y se analizó información de nivel primario con respecto a la variable satisfacción laboral y rotación del personal, dentro de la información primaria se analizó, información virtual, impresa, audio y video con respecto a las variables de estudio, a través de ello se buscó métodos estadístico para afirma la hipótesis como: encuesta y análisis documental. Se empleó un cuestionario con preguntas cerradas con una escala de Likert para cada variable, aplicado a los 23 trabajadores de una entidad financiera, ciudad de Trujillo.	Determinó que la satisfacción laboral si se relaciona significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017; también, las condiciones físicas si se relacionan significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera, por último, se conoce que los beneficios laborales si se relacionan significativamente con la rotación del personal en una entidad financiera

Castillo Smith, E.J. & Sabando Unda, J. M. (2018).	Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017	Evidenciar y analizar la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía Exportadora del Sur.	La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, ya que por un lado se analizaron datos históricos proporcionados por la compañía, y, por otro lado, se realizaron entrevistas a 7 personas del departamento de producción con el fin de poder corroborar los datos previamente obtenidos utilizando métodos estadísticos los datos históricos a utilizar fueron de una data aproximadamente de 48 meses para el presente estudio.	Se pudo comprobar mediante un análisis correlacionar que existe una relación baja relación entre las variables rotación de personal y productividad, también se presentó una entrevista a siete personas del área de producción para poder corroborar los datos ya obtenidos mediante herramientas estadísticas, según los datos obtenidos por las entrevistas realizadas se pudo determinar que es probable que existan otras variables que pueden estar afectando a la productividad de la compañía Exportadora del Sur, según Chiavenato I. , (2007) mencionó que otras variables que inciden en la productividad de una organización son la remuneración, el ambiente laboral, trato al colaborador, riesgos de trabajo, entre otras. se pudo determinar que la rotación de personal tuvo un incidencia negativa en la productividad de la compañía en el año 2014 dando un resultado de un IRP del 7% con una productividad por trabajador de 4 cajas producidas por hora hombre, para el año 2015 un IRP del 6% con una productividad de 6 cajas producidas por hora hombre lo cual se puede determinar que la para este año la rotación de personal incide de manera negativa, para el año 2016 el IRP bajo a 4% y la productividad aumento a 26 cajas producidas por hombre determinando que para este año la rotación de personal
--	--	---	---	--

				influyo positivamente en la productividad, para el año 2016 el IRP se mantiene con un 4% pero la productividad decayó a 16 cajas producidas por hora hombre lo cual a comparación del año anterior se determina que la rotación de personal para este año tuvo una incidencia negativa
Aranibar M., Melendres V., Ramirez M., García B.(2018).	Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, b.c.	Analizar los factores multivariantes que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada, para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño	La metodología aplicada en esta investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo. Para la aplicación del instrumento se contempló un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de conocer el tamaño de la población se consultó el registro de Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación 2016-2, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la cual es de 21,055 empleados en 86 establecimientos en la ciudad de Ensenada.	Descubrió que el fenómeno de la rotación se debe, a factores un factor contextual determinante como el clima laboral que se presente en la empresa, así mismo factores internos como el compromiso adoptado por los trabajadores, la satisfacción por el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a las peticiones que realicen los trabajadores
Miller Ruiz, B. E. G. (2017)	Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de	Determinar cómo influye la rotación del personal en la productividad del área de créditos	Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y el análisis documental. Con ello se pretende conocer el	La principal causa de la rotación es el nivel de conformidad en el puesto de trabajo actual, debido a que, no cumple con sus metas personales, además, el salario, ya

	créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016	grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016	grado de influencia entre la productividad y la rotación de personal. Así los resultados de la investigación 12 se apoyan en técnicas de investigación validadas en el medio.	que, los trabajadores reciben propuestas salariales mayores a la recibidas
Hernández, Cruz, Meza, Morales y Cruz (2017)	Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte	Determinar los factores que provocan la rotación del personal dentro de una empresa del sector de transporte público, así como detectar el nivel de satisfacción actual del personal.	Para la identificación de las causas se elaboró un diagrama de Ishikawa, también conocido como “Diagrama de espinas de pescado”, que es una herramienta de aplicación industrial que consiste en determinar las causas y sus efectos (Ishikawa,1985).	Hallaron, que la principal causa de rotación es el bajo sueldo ofrecido en relación con los mismos puestos ofertados en la zona. Seguido, de la búsqueda de oportunidades de crecimiento, la existencia de mejores ofertas laborales. También, causas referentes a razones personales y, por último, se encuentran los conflictos con el jefe inmediato
Pazmiño Guerrero, E. A. (2016)	Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito	Analizar los factores que generan la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito y presentar potenciales soluciones a esta problemática	La naturaleza de la investigación es de carácter mixto, cuantitativo – cualitativo, pues se ha buscado obtener datos de las cooperativas, que permitan por una parte cuantificar los principales problemas comunes de las cooperativas relacionadas a rotación y a sus factores, se profundizó la información mediante entrevistas a los directivos de la cooperativa para conocer cualitativamente el punto	La rotación de personal está ligada a diferentes factores, principalmente administrativos y de liderazgo dentro de la organización, entre los más importantes está la administración de los recursos humanos, la preparación del personal de altos mandos y el clima laboral.

			de vista interno de las entidades financieras. Tipo de investigación es descriptiva y correlacional, se obtuvieron de resultados de la situación y experiencias de las cooperativas	
Lazo Rodriguez, G. M. (2016)	Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad bancaria, Arequipa 2015	Desarrollar una propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad, al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en el Banco de Crédito, región Arequipa.	Encuesta: Esta herramienta utilizará los cuestionarios como medio principal para recolectar información. De esta manera, las encuestas podrán realizarse para que los empleados encuestados plasmen por sí mismo las respuestas en el papel. Observación: Se llevará a cabo en lugares estratégicos, la zona del trabajo, y otros lugares donde se pueda observar la relación entre empleados, entre supervisores y las condiciones de trabajo. Entrevista: Se llevará a cabo entrevistas, con supervisores, gerentes de oficina y gerentes regionales, para poder obtener sus puntos de vista y de esta manera poder adquirir una visión más amplia acerca del fenómeno que ocurre.	Se llega a la conclusión que los principales factores que provocan esta rotación de personal son 3: Dolo, cumplimiento de contrato y abandono voluntario, de los cuales el de mayor porcentaje durante los últimos años es el abandono voluntario. Se determinó la relación entre la rotación y las metas de la empresa donde se identificó que las metas se evalúan cada 3 meses en base a 6 factores, dicha medición se relaciona con un activador de bono trimestral para los PDS si cada uno de ellos llega al 80% o más en cumplimiento de su planilla de desempeño, sin embargo por la alta rotación no se cumple la meta.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que son múltiples las investigaciones que se han realizado sobre la rotación de personal a lo largo del tiempo y se logró destacar estudios realizados en diferentes partes del mundo como, por ejemplo; en Perú, Ecuador, México, Estados Unidos, entre otros y de ellos se rescata que tienen en común hallazgos encontrados sobre los factores causantes de la rotación de personal tales como, la satisfacción, motivación, compromiso, clima laboral y salario.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 GESTIÓN HUMANA

De acuerdo con García, (2009) la gestión humana es considerado como los procesos y actividades que tienen como finalidad guiar, apoyar y servir de soporte a la dirección de una empresa, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

4.2.3 RECLUTAMIENTO

Para Chiavenato, (2000) el reclutamiento hace referencia al conjunto de procedimientos y técnicas orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". Se da de manera interna (dentro de la misma empresa), externa (empleo estrategias de reclutamiento fuera de la empresa) o mixta (una mezcla las anteriores).

4.2.3 INCENTIVOS

García (2009) menciona que los incentivos son todo lo que los trabajadores reciben sea de manera financiera o no financiera por un mejor desempeño, los beneficios algunas veces son considerados como compensación indirecta a los empleados, sin embargo, son motivadores para retener el personal ya que proporcionan seguridad económica y física al empleado y a la familia.

4.2.4 CALIDAD DE VIDA LABORAL

"Representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo debido a que las emociones afectan la productividad y efectividad de la organización". (CHIAVENATO, 2000)

4.2.5 RETENCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Chiavenato, (2000) la retención de las personas exige que se ponga atención especial a la relación entre los empleados, a la calidad dentro de la organización, conocer la satisfacción y la motivación de los empleados, así como las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que se comprometan con la organización.

4.2.6 SATISFACCIÓN

Chiang, M. (2010) afirma que “la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” con esto, el autor quiere decir que se trata de un sentimiento de bienestar general, felicidad, placer relacionados directamente con el ambiente laboral

4.2.7 ROTACIÓN

Bretones, F define la rotación de personal como el cese definitivo de pertenencia en una organización por parte de una persona que recibe una compensación monetaria, tal definición incluye cualquier tipo de baja laboral permanente de un trabajador con la empresa con la que mantiene una relación contractual ya sea eventual o permanente lo que genera gastos tangibles o intangibles para la organización.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual o contexto de la investigación se refiere a la descripción del ambiente o espacio donde se ubica el problema de investigación.

El contexto de la presente investigación es el municipio de El Cerrito Valle el cual se localiza en el centro del departamento del Valle del Cauca, en la margen derecha del río Cauca, entre los 3° 41' 40" de latitud norte y 76° 19' 33" de longitud oeste; su extensión aproximada es de 501 Km², la cabecera municipal está ubicada a 987 m.s.n.m. (Alcaldía de El Cerrito, 2016)

Según el (Informe socioeconómico de la zona, 2020) el municipio de El Cerrito es de la subregión sur y pertenece a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga; el informe incluye datos estadísticos del municipio como que el número habitantes es 57.133, la cual representa el 18.45% del total del departamento, los hombres son 27.407 y las mujeres son 29.726, los cuales representan 48,0% y 52,0% respectivamente en el año 2020; los nacimientos en El Cerrito en el año 2020 fueron 476 los cuales son 255 hombres y 221 mujeres. Por otro lado, el valor del presupuesto municipal es de 25.272 el cual representa el 15,07% siendo uno de los mayores montos presupuestales de la región a lo largo del periodo 2010-2019, de este presupuesto es destinado a educación, 9.133 pertenecen a salud con un 11,06% de

crecimiento desde el periodo 2014-2020 siendo uno de los presupuesto más destacados, el valor del presupuesto municipal en funcionamiento fue de 13.762 representa un crecimiento de 20,91% 2010-2019, el valor de recaudado producto del pago de tributos fiscales 20.299 10,0%,

Las principales actividades económicas del municipio son la actividad pecuaria, el municipio El Cerrito cuenta con una gran variedad de actividades pecuarias. Entre ellas se encuentra la ganadería, presente principalmente en la zona de media y alta. En cuanto a la actividad minera, en el diagnóstico participativo los integrantes de la comunidad informaron que, si bien en la cuenca no se realizan importantes explotaciones mineras, sí se realizan pequeñas extracciones no reguladas de materiales de río y de arrastre en el tramo del río Cerrito que atraviesa la cabecera municipal, y a lo largo del río Cauca. Los materiales que se extraen son: arena de grano medio a grueso, canto, grava, guijarro, bloques, y de arcilla, etc. La actividad comercial e industrial, en el censo del 2005 realizado por el DANE se encontró que, de las 2064 unidades económicas, 1130 pertenecen al sector comercio, y la mayoría están ubicadas en la zona urbana del municipio. Por otro lado, se identificaron 585 unidades económicas correspondientes al sector servicios y 107 al sector industrial. Es importante destacar que la actividad industrial en el municipio gira en torno al sector cañicultor y al sector de las curtiembres y el turismo de naturaleza.(Alcaldía de El Cerrito, 2016)

A manera particular, la investigación se desarrolla en el sector financiero, el sistema financiero colombiano según la Escuela Nacional Sindical (2015) está conformado por un conjunto de organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos llámense personas, empresas, Estado y/o sector público. Está integrado por los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios y otros establecimientos financieros que agrupan las diferentes líneas de negocio del sector.

Desde sus comienzos, el sistema financiero colombiano ha estado ligado principalmente a los bancos comerciales; es así como algunos de los primeros bancos del país, como el Banco de Bogotá (1870) y el Banco de Colombia (1875), han ido evolucionando hasta ser parte de los grupos financieros más importantes del país en nuestros días. (Sarmiento y Cristancho, 2009)

Según Murillo (2009) los cambios en el sector financiero se dieron bajo la influencia del mercado bancario internacional, sugerido en el Acuerdo del Comité de Basilea (Suiza, 1988), obstinados a orientar sus objetivos hacia un nuevo marco del capital, basado en el fortalecimiento de una disciplina de mercado. Durante la década de los ochenta la banca presentaba siete características básicas: primera, desregulación financiera, segunda, desarrollo tecnológico en informática, telemática y

comunicaciones; tercera, integración financiera internacional; cuarta, orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo; quinta, incremento del cobro de comisiones; sexta, tendencia de la banca universal y, por último, quiebras y amenazas de colapso bancario. Estos elementos contribuyeron a generar una gran inestabilidad organizacional en el sistema financiero. Sin embargo, Colombia no estuvo al margen de la traumática situación que se generó.

Desde finales de los 80 el sistema financiero colombiano ha experimentado cambios sensibles. En efecto, la liberalización financiera, el fortalecimiento de la regulación prudencial, la conversión de un número importante de sociedades en establecimientos de crédito, el aumento en los requisitos de capital, etc. han determinado un cambio de perfil en el sistema. (Banco de la república).

Algunos de los acontecimientos fueron presentados en 1994, se vendió y privatizó el Banco de Colombia, el cual representaba el 12% de los activos del sistema financiero colombiano y el 17% de las utilidades del sector en el momento. Esta venta reflejó la hostilidad de diferentes grupos económicos por consolidar su poder en este sector.

Durante 1995 se incrementaron los procesos de privatización e internalización. En 1996 el sector financiero empezó a sentir los efectos de una desaceleración económica, traducida dos años después en recesión económica. Reflejándose en los indicadores de gestión de 1998 y 1999. El periodo de 2000 - 2007 fue de recuperación económica, así como la inclinación por los bancos a realizar fusiones y adquisiciones, evidenciado en el aumento de los activos de las entidades de crédito que en el 2007 representaban un 79% en cambio, en el 2000 era de 62%. Una de las explicaciones a dicha corriente es la búsqueda de diversificación de productos y servicios, la entrada de bancos extranjeros que se caracterizaban por portafolios variados y servicios a bajo costo, entre otras. (Sarmiento y Cristancho, 2009).

4.3.1 BANCAMÍA

Somos un banco con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades ("Bancamía", n.d.).

Abrimos nuestras puertas al público el 14 de octubre de 2008, como resultado de la unión de: Corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA. En 2010, la Corporación Financiera Internacional (IFC) se convirtió en accionista, mediante la suscripción de acciones preferenciales (Bancamía.com.co, 2021).

En Bancamía creemos que la mejor manera de combatir la pobreza y la desigualdad es sembrando futuro en la base de la pirámide económica. Nuestra metodología, las Finanzas Productivas Responsables, se convierten en una herramienta eficaz para el desarrollo social y monetario de las comunidades más desfavorecidas, al proveerles productos y servicios encaminados a generar ingresos y excedentes por medio del desarrollo de un negocio. (Bancamía.com.co, 2021).

MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.(Bancamía.com.co, 2021).

VISIÓN

Facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida.(Bancamía.com.co, 2021).

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de productos ofrecido por Bancamía es (Bancamía.com.co, 2021):

- **Crédito**

Programa de Acompañamiento a Deudores

Bancamía está preparando soluciones financieras para tus créditos.

Seguro de Vida Deudores

Es una póliza que cubre al cliente con un crédito, en caso de un evento trágico.

Medidas de Alivio

Bancamía pone en marcha una serie de medidas que buscan aliviar su situación financiera.

Clientemía 1A

Crédito destinado a microempresarios que han demostrado ser excelentes clientes del Banco.

Línea Mejoras Locativas

Crédito dirigido a microempresarios para el mejoramiento o adecuación de su negocio.

Línea Credimía

Línea de crédito multipropósito de fácil acceso para microempresarios.

Vehicular

Crédito destinado para mantenimiento vehicular o trámite de algún documento del mismo.

Línea Paralelo

Línea de crédito adicional que busca satisfacer necesidades inmediatas de capital de trabajo.

Agromía capital de trabajo

Línea de crédito enfocada en financiar necesidades de capital para actividades productivas agrícolas.

Agromía Inversión

Crédito para adquirir o adecuar bienes permanentes necesarios para desarrollar actividades rurales.

Credirural 8 y 25

Línea de microcrédito dirigida a Microempresas Rurales que se encuentran ubicadas en zonas rurales.

Crediverde Energía

Línea de crédito verde exclusiva para financiar la compra de Tecnologías Ecoeficientes.

Crediverde Adaptación

Línea de crédito verde para financiar energías ecoeficientes que mitigan el cambio climático.

Credimía al Instante

Línea de crédito diseñada para clientes antiguos que necesiten financiar necesidades adicionales.

Crédito de Desarrollo

Línea de crédito diseñada para mejora de vivienda y financiación de la educación.

Credimía Más

Puedes ahorrar mientras vas pagando tu crédito

Pagos Diferenciales

Crédito dirigido a clientes agropecuarios con posibilidad de pago de acuerdo a sus necesidades.

- **Cuentas de ahorro (Bancamía.com.co, 2021)**

Compra - ViviendaMía

Cumple el sueño de tener vivienda propia de la mano de tu ahorro.

Micronómina

¿Necesitas pagar la nómina de tu microempresa? En Bancamía te ayudamos.

Ahorramía

Cuenta sin cuota de administración y disponibilidad constante del dinero.

Soñando juntos

Cuenta de ahorro programado: el cliente elige el tiempo y el monto que quiere ahorrar.

Ahorramía Recaudadora

Cuenta de ahorros "Ahorramía Recaudadora" para que sea más fácil administrar tus ingresos.

Platamía

Te ofrecemos una cuenta de ahorros que puedes abrir con tan solo una llamada a nuestra Lineamía.

Arriendo - ViviendaMía

Cuenta de ahorros en la que puedes ahorrar tu arriendo y en 24 meses acceder a tu vivienda nueva.

- **CDT (Bancamía.com.co, 2021)**

CDT Bancamía

Es un título valor emitido por el banco que representa una inversión a un tiempo determinado.

- **Seguros comercializados a través de la red de Bancamía**

Seguro de Vida Voluntario

Protege al cliente que adquiera el seguro en caso de eventos trágicos.

Seguro de Exequias

Protege al cliente y asegurado ante eventos exequiales.

Seguro Cáncer

Protección al cliente de Bancamía que adquiera el seguro en caso de primer diagnóstico de cáncer

Seguro de Daños: Mi Inversión Protegida

Esta póliza cubre cualquier unidad productiva en el campo o la ciudad. Conoce más aquí.

MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A. y MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A. presta su servicio a través de la RED de BANCAMÍA S.A. en virtud del Contrato de Uso de Red. BANCAMÍA S.A. se limita a facilitar su red de oficinas y a cumplir las instrucciones que esas entidades le suministran.

- Seguro de Bolso Protegido
- Seguro de Enfermedades Graves
- AP y Asistencias - Mujer Rural
- Seguros y Asistencias para la familia

- **Portafolio de servicios (Bancamía.com.co, 2021)**

Programa de Apoyo - PAP Agropecuario

Cuida tu negocio con el Subsidio que brinda el Gobierno Nacional para el sector agropecuario.

Beca Transformando Realidades

Reconocimiento a los hijos/as de los microempresarios/as con crédito de Bancamía.

Programa de Apoyo al Empleo Formal

Cuida tu negocio protegiendo a tus colaboradores.

Entrega de Ingreso Solidario

El subsidio de ingreso solidario es un aporte que el Gobierno realiza a las familias más desprotegidas.

PSE

Haz tus compras y pagos por internet desde tu hogar de manera segura, fácil y práctica.

Oficina Virtual

Es un canal que te permite realizar tus transacciones de manera ágil y segura.

Banca Móvil

Realiza tus transacciones u operaciones de manera segura y fácil desde tu celular en tiempo real.

Pago de Giros

Bancamía presta el servicio de pagos de giros internacionales sin costo, a clientes o usuarios.

Tarjeta Débito

Ahora podrás disponer de tu dinero y realizar compras las 24 horas del día.

4.3.2 BANCO MUNDO MUJER**HISTORIA**

A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomenta la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados.

En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.

Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos productos a la comunidad; la Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a banco.

Es así como el 18 de diciembre del 2014 la entidad recibe con gran satisfacción la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como un banco y desde febrero de 2015 abre sus puertas, MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD.

Conservaremos nuestra esencia, nuestra metodología y a través del microcrédito y del ahorro, seguiremos trabajando con gran responsabilidad para apoyar el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de miles de colombianos, que nos verán como una alternativa para hacer realidad sus sueños. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

MISIÓN

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

VISIÓN

Seremos el Banco Líder de la Comunidad (Banco Mundo Mujer, n.d.).

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **Productos de crédito**

Crédito para negocio

Financiamos tiendas, ventas por catálogo, ventas de comida, ventas de ropa y cualquier tipo de negocios. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Crédito agropecuario

Financiamos cultivos, cría de animales y toda actividad relacionada con el sector agropecuario. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Crédito para pequeña empresa

Financiamos pequeñas empresas que desarrollen actividades de negocio, comercio o producción. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Crédito libre inversión

Financiamos viajes, estudio, electrodomésticos, muebles y artículos de valor. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

- **Producto de ahorro** (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Cuenta de ahorro tradicional

Cuenta de ahorro chikiteens

Cuenta tu meta

CDT progrese

Renta más

- **Seguros**

Seguro de vida deudor

Todos los días estamos expuestos a infinidad de riesgos como desastres naturales, accidentes o enfermedades que no dependen de nosotros, es por esta razón que un seguro de vida deudor es una manera de protegerlo a usted y a su familia. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Seguro familia protegida

Sabemos que la familia es nuestra gran motivación, es el motor que nos inspira todos los días para cumplir nuestros sueños, es por esta razón que lo invitamos a que asegure el futuro de las personas que ama. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

Seguro de incendio y terremoto deudor

Todos los días estamos expuestos a infinidad de riesgos y ser precavidos no basta, pues hay factores que no dependen de nosotros como desastres naturales (terremoto, huracán, anegación, avalancha, granizo, vientos fuertes, entre otros), accidentes (explosiones, caída de árboles, impacto de vehículos, entre otros), o actos mal intencionados de terceros. (Banco Mundo Mujer, n.d.).

4.4 MARCO TEÓRICO

4.4.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Uno de los aspectos básicos en relación al rendimiento laboral que se vincula a la rotación de personal, surge de la motivación a través de incentivos que estimulen al trabajador a cumplir de manera eficiente con un objetivo. La idea de motivar surge desde Frederick Taylor en la administración científica en la que los gerentes vinculaban la eficiencia laboral mediante un sistema de incentivos salariales, en el que tanto más producía el trabajador, tanto más ganaba; el supuesto básico era entender por parte del gerente mucho más que el trabajador, quienes no se esmeraban mientras no haya recompensa, surge entonces un legado de remunerar a los vendedores por medio de las comisiones al que más unidades vendía de su producto. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Varios autores definen a la motivación laboral como una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa (Robbins & Coulter, 2012).

En cuanto a la motivación, Robbins, S. y Judge, T. (2013) la define como un proceso que depende de la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento, el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido y la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo, para la consecución de un objetivo.

El psicólogo B. F. Skinner desarrolla la *Teoría del reforzamiento*. Esta teoría muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede expresar así:

Con esta idea, la conducta voluntaria de la persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas consecuencias son positivas, la persona, en el futuro, tenderá a tener respuestas similares en situaciones similares. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona tenderá a alterar su conducta con objeto de evitarlas (Whetten & Cameron, 2005).

Por su parte, la teoría de las metas se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen y si saben que no poseen las habilidades necesarias para alcanzar la meta (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Así mismo, la teoría de las tres necesidades desarrollada por John W. Atkinson, propone que las personas motivadas tienen tres impulsos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996):

La necesidad del Logro

La necesidad del Poder

La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Por ejemplo, una persona puede tener una enorme necesidad de afiliación, mientras que otra puede tener una enorme necesidad de logro.

Por otra parte, la teoría de los dos factores de la motivación, es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, por un lado se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores. En cuanto a la clasificación que hace Herzberg señalando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no se está completamente de acuerdo; debido a que se considera que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Sin embargo, la teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (dedicación y esfuerzo), y luego comparan la proporción de sus resultados con las proporciones de otros individuos importantes. Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto. El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente Robbins & Coulter (2012).

Mientras tanto, la teoría de “X” y “Y” de McGregor plantea dos ejes: uno positivo y otro negativo Robbins & Coulter (2012).: la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de

los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales.

Por su otra parte, Chiavenato (2015) la precisa como uno de los componentes más importantes para comprender el comportamiento humano, no se puede observar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano, a su vez, es un proceso psicológico básico, ligado con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje. Interactúa con otros procesos intermediarios y con el entorno.

Según Chiavenato, desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

Necesidades: las necesidades surgen de manera individual y varían según elementos culturales del individuo, aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, significa que la persona tiene una carencia interna como hambre, inseguridad, soledad, etc.

Impulsos: también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades, son los medios por los cuales se investigan e identifican los objetivos o incentivos que en cuanto se resuelvan satisfacen las necesidades y reducen la tensión. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se dirigen a la acción y crean condiciones que producen las energías para alcanzar un objetivo.

Incentivos: es algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso, alcanzarlo tiende a restablecer el equilibrio fisiológico o psicológico y puede llegar a reducir o eliminar el impulso.

Asimismo, la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow clasificó las necesidades humanas de manera jerárquica que asciende desde las inferiores hasta las superiores, en la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). Chiavenato (2015)

Necesidades fisiológicas: se denominan necesidades biológicas o básicas, son necesidades para sostener la vida humana. Asimismo, la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

Necesidades seguridad: es la necesidad de protegerse contra cualquier amenaza, peligro, físico o emocional. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Necesidades sociales: ya que las personas son entes sociales, necesitan asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando estas necesidades no son totalmente satisfechas las personas muestran resistencia frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.

Necesidades estima: son las necesidades relacionadas con la visión y valoración que la persona construye de sí mismo, es decir, con la autovaloración y la autoestima, también, incluye factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención. Una vez satisfecha conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, por el contrario, su frustración puede crear sentimientos de inferioridad.

Necesidades autorrealización: conducen a las personas a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Puede llegar a ser insaciable.

Finalmente, la teoría de las expectativas plantea que (Robbins & Coulter, 2012): un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones:

1. La expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
2. La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
3. La valencia o atractivo de la recompensa es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

4.4.2 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

La satisfacción laboral es un término con grandes características y se han encontrado considerables definiciones que hablan con relación al tema y a las variables que se incluyen en ella. Chiang, Martín & Nuñez (2010) por ejemplo, manifiesta que el cambio en la satisfacción laboral (actitud) de los trabajadores es fundamental para la producción, aún más que los cambios en las circunstancias objetivas y físicas del

trabajo mismo. La necesidad de ser aceptado, admitido y querido por los compañeros es más sustancial que los incentivos físicos o económicos propuestos por la empresa. Por tanto, se tendrá que cuidar los factores psicológicos y sociales del trabajador, es decir lo que lo afecte personalmente pues su efecto en el desempeño se percibe evidente.

Por otro lado, Maslow (1954-1975) hace mención que, en la satisfacción laboral, las necesidades sociales no son las responsables de la existencia de la satisfacción laboral, sino que hay también una serie de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido, Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda brindar satisfacción a todas las necesidades que poseen. Desde las más esenciales y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las necesidades de autorrealización. Para Adams (1963) las personas estarán satisfechas siempre y cuando en su proceso de comparación social en el campo laboral percibe que haya equidad. Por el contrario, las personas sentirán insatisfacción cuando la percepción del trabajador es de injusticia e inequidad.

También, Lawler (1973) elaboró su modelo de satisfacción laboral tomando como punto de partida diferentes facetas y aspectos que se dan en el trabajo. La idea principal se resume en la siguiente propuesta: la satisfacción o insatisfacción laboral es producto de la relación que se constituye entre la expectativa y la verdad de una recompensa, entendido por recompensa todos los reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral. De esta manera, en tanto exista una relación entre lo esperado y lo recibido, Lawler espera la llegada de la satisfacción y mientras que exista desigualdad, bien por defecto o exceso, se llevará a cabo un sentimiento de insatisfacción.

Chiang, Martín y Núñez (2010) determinan la satisfacción como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las expectativas laborales del sujeto”. Y según su teoría de los valores “la satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajador cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que estos valores sean congruentes con sus necesidades”. Además, Herzberg (1987) indica que se pueden encontrar diversos factores de motivación tanto intrínsecos como extrínsecos que se relacionan con la labor desempeñada en el área de trabajo y estos determinan la satisfacción, tales como los logros y reconocimientos que se recibe por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario.

Para Abrajan, Contreras y Montoya (2005) la satisfacción laboral es una actitud general que concentra la interrelación de varios componentes medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones que se dan dentro del trabajo, la estimulación, los métodos utilizados de la dirección, las relaciones interpersonales entre trabajadores, las posibilidades de superación y el desarrollo

profesional, entre los primordiales. De esta manera, el medio laboral está constituido esencialmente por las condiciones laborales, las cuales están compuestas por un elemento de suma importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

Otro ejemplo, es la propuesta desarrollada por Slocum (2009) en donde resalta que el grado de satisfacción laboral que manifiestan tener las personas dentro de la empresa está ligada a la rotación de personal en las mismas. También, se demostró que existen fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral, las cuales cambian de una persona a otra, tales como, el reto que representa el trabajo, si el trabajo es interesante para los empleados, el esfuerzo y desempeño físico que se requiere, las retribuciones que concede la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.

Así mismo, Newstrom (2011) expone que la satisfacción en el trabajo es una serie de emociones y sentimientos, los cuales son favorables o desfavorables que van desde el empleado hacia su actividad laboral. Del mismo modo, la satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de gusto o disgusto hacia algo, puede considerarse una actitud general o aplicarse a cada parte que componen el trabajo de un individuo.

4.4.3 TEORÍAS SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Newstrom (2011) asegura que, una mayor satisfacción en el trabajo está asociada a una rotación de personal más baja, es decir, que estas variables están altamente relacionadas entre sí, y la rotación de personal es la proporción de empleados que abandona la organización durante un periodo dado. Mientras más satisfechos estén los empleados, existe menor probabilidad de que inicien un proceso en que se piense o anuncie el propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo laborando. De manera similar, los empleados que tienen una satisfacción más baja suelen tener tasas de rotación más altas.

Para Chiavenato (1999) el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Así mismo, Robbins (1998) define que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización y este puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Otra definición interesante es la realizada por Galarza (2000) donde expresa que la rotación de personal es la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal.

Para Reyes, (2005) la rotación de personal puede definirse como: “el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.” y de acuerdo con Mobley (1982) la rotación de personal hace referencia a la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía.

De acuerdo con Wayne Mondy y Robert M. Noé (2005), la rotación de puestos es cuando los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia, es decir, el empleado busca la manera de poder cambiar de puesto con el fin de beneficiarse económicamente y dejar de tener un trabajo rutinario.

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores Wherter y Davis, (2000) y mencionan que, un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado.

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Formas de medir la rotación de personal, en función de índices

El índice de rotación del personal propuesto por Chiavenato (1999):

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

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

A: Admisión de personal

D: Desvinculación de personal

PE: Promedio efectivo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas
Índice de rotación del personal:

$$\frac{D * 100}{PE}$$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{D * 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

a: número de meses del período

$N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_n$: Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones.

- Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{A + D + R + T}{PE} * 100$$

R: Recepción de personal por transferencia a otros subsistemas

T: Transferencia de personal hacia otros subsistema

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el objetivo planteado inicialmente, identificar cuál es la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial en dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle, se recopilaron los datos de fuentes primarias, haciendo uso de una metodología cualitativa, el uso de diseños de investigación con metodologías cualitativas según Sampieri (2018) utilizan la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Por lo tanto, la presente investigación se centra en comprender el fenómeno de rotación de personal explorando desde la perspectiva del personal que realiza funciones comerciales en las entidades estudiadas, con el fin de reconocer la forma en que éstos perciben y experimentan el fenómeno que los rodea, y con base a ello responder la pregunta de investigación planteada.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleada es descriptiva

Para Sampieri (2018) Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.92)

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Por una parte, se recurre a la encuesta, según Malhotra (2008) la encuesta es una técnica descriptiva, realizada para cuantificar la relevancia de diferentes causas investigadas, utilizando un cuestionario estructurado prediseñado que se le entrega a los encuestados, el cual está diseñado para obtener información específica. Éste instrumento consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno de forma precisa. Del mismo modo, se hará uso de la entrevista semiestructurada, Sampieri (2018) define la entrevista como una reunión para intercambiar la información entre el entrevistador y entrevistado, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Esta técnica es utilizada para recabar datos, siendo una técnica cualitativa, que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Para la elección de los participantes que integraron la muestra, se han tomado sólo dos entidades bancarias del municipio de El Cerrito, Bancamía y Banco mundo mujer. Dentro de los criterios de selección de los participantes se encuentra: similitud del área de asesores comerciales. Del mismo modo, para la recolección de datos se entrevistaron a analistas y asesores comerciales.

5.3.1 ENCUESTA

Morillo (2006,48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

El objetivo de la encuesta es investigar y analizar la opinión del personal de los Bancos Mundo Mujer y Bancamía del municipio de El Cerrito Valle con relación a la satisfacción laboral que poseen al realizar sus actividades diarias, con el fin de identificar las razones principales por las cuales se da la rotación de personal en el área comercial de los mencionados bancos y generar posibles soluciones para el bienestar de la organización. La encuesta completa se encuentra en el anexo 1.

5.3.2 ENTREVISTA

Como medio de obtención de información directa, se realizan entrevistas semi estructuradas de manera individual y presencial, las cuales, están orientadas a los gerentes y asesores comerciales que hayan laborado en otra entidad financiera con el fin de determinar las causas de rotación de personal. Este tipo de entrevista ofrece la posibilidad de reformular preguntas y también, profundizar en el tema, se trabaja con una guía de la que se pretende respetar en lo posible el orden y el fraseo de las preguntas. La guía de la entrevista a gerentes se encuentra en el anexo 2 y la guía para asesores que han laborado en otras entidades se encuentra en el anexo 3 al final del documento.

5.4 PARTICIPANTES Y MUESTRA

Para la investigación se seleccionaron los bancos mencionados debido a que, son entidades que se encuentran en la región objeto de estudio. En el banco mundo mujer se aplicó la encuesta a 8 asesores comerciales externos y un cajero. Por otra parte, se entrevistó a la coordinadora comercial. En el banco Bancamía se entrevistó a 9 asesores comerciales y un cajero, además, se entrevistaron dos personas, a la gerente comercial y al cajero.

5.5 FASES DE INVESTIGACIÓN

5.5.1 FASE 1. INVESTIGACIÓN

Se toma como base los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera y se plantea un problema principal al cual, se le quiere dar una respuesta oportuna y para ello, se recurre a los autores clásicos y modernos para poder realizar lo que es el marco de referencia, planteamiento del problema, justificación y demás puntos necesarios del trabajo en general, de igual manera, se realizó una exhaustiva investigación sobre la rotación de personal en las organizaciones en el contexto actual y de esta manera, se adquirió los conocimientos necesarios que sirven de cimientos para el análisis de la información relacionada con el anteproyecto.

5.5.2 FASE 2. CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA ENCUESTA Y ENTREVISTA

Para la realización de dichas encuestas y entrevistas se recurrió a la pregunta principal, la cual está encaminada a conocer cuál es la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial en dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle y de acuerdo con esto, se empezaron a desglosar una serie de preguntas que los empleados del sector bancario podrían responder para darle solución al planteamiento del problema.

La encuesta se hace basada en la escala de satisfacción laboral o JSS (Job Satisfaction Scale) Brody Heritage, Clare Pollock & Lynne D Roberts (2015), mediante la cual se entrevista y encuesta al personal que labora en ambas entidades para conocer el nivel de satisfacción en dos dimensiones: intrínseca y extrínseca; de tal manera que se puedan percibir la o las razones por las que se produce la migración o rotación laboral en Banco Mundo Mujer y Bancamía.

A partir de la investigación realizada a los empleados del Instituto Nacional de Rehabilitación en el año 2013, se hizo un transversal de tipo psicométrico. Se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de ejes principales en lugar del análisis de componentes principales; se eligió el método de rotación promax que ha sido comprobado como el más eficiente desde sus inicios (Boluarte, Alicia. 2014).

Además, la entrevista utilizada fue creada por las investigadoras, quienes elaboraron dos guías de preguntas a realizar, una para las gerentes y/o coordinadoras y otra a los trabajadores que hubieran trabajado en otras entidades financieras. Las preguntas conducen a dar respuesta a los objetivos encaminados a determinar el nivel de rotación de personal en el sector bancario de El Cerrito Valle e Identificar las razones por las cuales las personas del sector bancario de El Cerrito Valle rotan. La entrevista está estructurada de la siguiente forma: las cuatro primeras preguntas de la entrevista (sin contar las de identificación) responden al primer objetivo mencionado y las demás al segundo, además, de las que surgieron en medio de las conversaciones.

5.5.3 FASE 3. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La encuesta aplicada a los empleados del área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle del Cauca se pudo lograr por medio de una cita previa con la gerencia de los bancos, esta encuesta consta de 25 preguntas cerradas y 1 abierta, las cuales, por medio de la gerencia fueron aplicadas a cada uno de sus empleados en cuestión de minutos y en cuanto a las entrevistas, a medida que se desarrollaba fueron surgiendo preguntas nuevas que posteriormente se anexaron al proyecto.

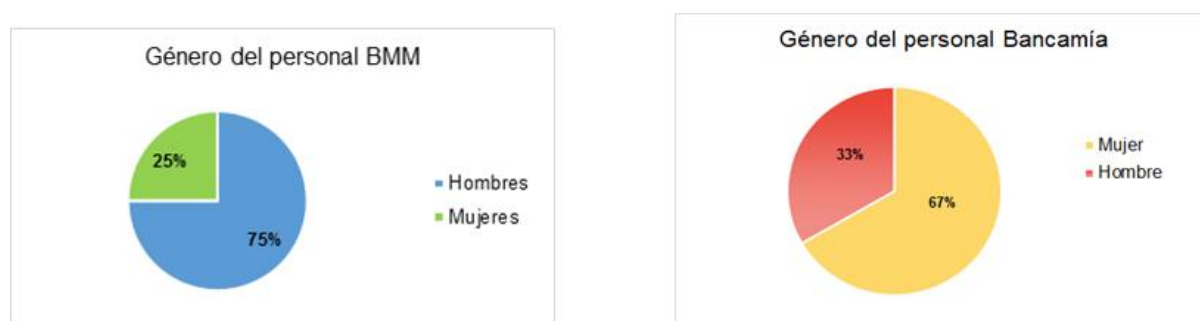
6. RESULTADOS

Las gráficas siguientes, representan los resultados de las encuestas realizadas dentro de la investigación y el análisis de los mismos.

6.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL BMM Y BANCAMÍA

A continuación, se presenta el análisis sociodemográfico de los empleados del Banco Mundo Mujer y de Bancamía.

GRÁFICO 4. GÉNERO DEL PERSONAL BMM Y BANCAMÍA



Fuente: Resultados de la encuesta.

En el gráfico 4 se puede evidenciar, que el BMM posee en su mayoría trabajadores del género masculino que representan el 75% del total de los empleados, es decir, el banco cuenta con 6 hombres y 2 mujeres que representan el 25% del total de los encuestados y Bancamía posee en su mayoría trabajadores del género femenino que representan el 67% del total de los empleados, es decir, el banco cuenta con 6 mujeres y 3 hombres que representan el 33% del total de los encuestados.

De lo anterior se puede decir que, se puede evidenciar que en ambas entidades existe el predominio de un género sobre el otro, en el que las mujeres representan una mayoría en Bancamía y paradójicamente sólo son $\frac{1}{4}$ del personal en el Banco de la Mujer.

GRÁFICO 5. EDAD DEL PERSONAL BMM Y BANCAMÍA



Fuente: Resultados de la encuesta.

En el gráfico 5 se evidencia que en su mayoría, los empleados del BMM se encuentran entre los 25 y 35 años, representando un 88% del total de los encuestados, con un total de 7 personas encontradas en este rango. Por otra parte, el 13% corresponde a 1 persona que está en el rango entre 36 y 45 años y en Bancamía se puede evidenciar que 100% del total de los encuestados, es decir, 9 personas están en una edad entre los 25 y 35 años.

De lo anterior se puede decir que, se muestra que el personal del Banco Mundo Mujer actualmente se concentra en dos rangos de edades; mientras que en Bancamía el rango de edades es único; por lo cual, ambos tienen una gran concentración en la edad laboral de 25 a 35 años.

GRÁFICO 6. NIVEL DEL CARGO DEL PERSONAL BMM Y BANCAMÍA



Fuente: Resultados de la encuesta.

El gráfico 6 representa el nivel de cargo del personal del Banco Mundo Mujer, y en él se encuentra que el 75% del total de los encuestados cuentan con nivel profesional, es decir 6 de los encuestados son profesionales y 2 están en un nivel operativo, en cuando a Bancamía, se encuentra que el 50% del total de los encuestados cuentan

con nivel profesional, del mismo modo el 38% del total de los encuestados cuentan con un nivel del cargo operativo y el 13% restante, es auxiliar.

De lo anterior se puede decir que, se observa que sólo la mitad del personal de Bancamía es profesional, mientras que Banco Mundo Mujer concentra su capacidad laboral en este mismo segmento representando $\frac{3}{4}$ del personal. De igual manera, se evidencia que en ninguno existe personal técnico.

GRÁFICO 7. TIEMPO TRABAJANDO EN BMM Y BANCAMÍA



Fuente: Resultados de la encuesta.

El gráfico 7 representa el tiempo trabajado del personal del Banco Mundo Mujer y en él se puede evidenciar que el 50% del total de los encuestados está representado por 4 personas que han trabajado en el banco alrededor de 1 a 3 años, por otra parte, 2 personas representan el 25% del total de los encuestados haciendo alusión a que han trabajado en el banco entre 3 y 5 años y por último, el resto del personal asegura haber trabajado entre 5 y 10 años, incluso más de 10 años, en cuanto a Bancamía, el gráfico representa que el 50% del total de los encuestados han trabajado en el banco alrededor de 3 y 5 años y por otra parte, 50% restante hacen alusión a que han trabajado en el banco entre 5 y 10 años.

De lo anterior se puede decir que en Bancamía no hay nadie que tenga menos de 3 años en la empresa y tampoco nadie que supere los 10 años, esto indica que la rotación es poca en comparación de Banco Mundo Mujer, en donde la mitad del personal está entre 1 y 3 años; sin embargo, esta misma entidad cuenta con personas que llevan más de 10 años en la empresa, por consiguiente, la rotación es más volátil.

Por otro lado, el personal de Banco Mundo Mujer que lleva más de 10 años es el 13% que es el mismo porcentaje de personal en rango de edades entre 36 y 45 años (Gráfico 5)

GRÁFICO 8. NÚMERO DE PUESTOS EN LOS QUE HAN TRABAJADO DENTRO DE BMM Y BANCAMÍA

Número de puestos en los que han trabajado dentro del banco el personal de BMM



Número de puestos en los que ha trabajado dentro del banco el personal Bancamía



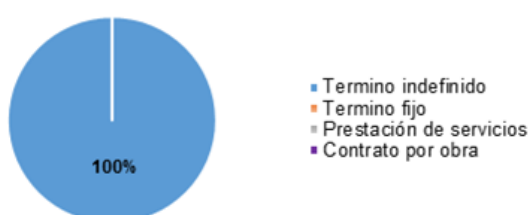
Fuente: Resultados de la encuesta.

El gráfico 8 representa el número de puestos en los que han trabajado dentro del banco el personal, se puede evidenciar que el 75% del total de los encuestados representado por 6 personal sólo han trabajado en un puesto dentro del banco y el 25% del total de los encuestados, representados por 2 personas han trabajado entre 2 y 3 puestos, en cuanto a Bancamía se puede evidenciar que el 56% del total de los encuestados representado por 5 personal sólo han trabajado en un puesto dentro del banco y el 44% del total de los encuestados, representados por 4 personas han trabajado entre 2 y 3 puestos.

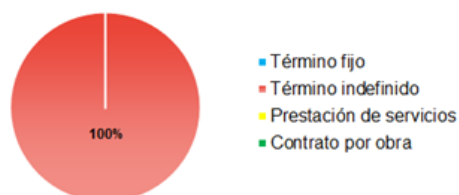
De lo anterior se puede decir que se evidencia que sólo $\frac{1}{4}$ de los empleados de Banco Mundo Mujer han desempeñado más de un puesto de trabajo; mientras que en Bancamía este mismo segmento (más de un puesto de trabajo) representa el 44%; por lo cual, se puede suponer que en Bancamía existe una mayor rotación del personal dentro la misma empresa; esto permite que sus empleados generen experiencias laborales variadas.

GRÁFICO 9. MODALIDAD DEL CONTRATO DEL PERSONAL BMM Y BANCAMÍA

Modalidad del contrato del personal BMM



Modalidad de contrato del personal Bancamía



Fuente: Resultados de la encuesta.

En la gráfica 9 se puede evidenciar que la modalidad de contrato del personal de BMM es de un 100% a término indefinido, de igual la totalidad del personal del Bancamía cuenta con contrato a término indefinido.

De lo anterior se puede decir que el 100% del total de los encuestados en ambas entidades tienen contratos laborales a término indefinido, lo cual demuestra la solidez contractual de ambas entidades.

A manera de conclusión de este capítulo se puede decir que El Banco Mundo Mujer, que tiene por nicho de mercado principal a las mujeres emprendedoras y que posee por bandera el empoderamiento femenino dentro del mercado; tiene poco personal femenino dentro de su equipo de trabajo (sólo el 25%); sin embargo, resulta ser un lugar más placentero para que ellas puedan desarrollar su ciclo de vida, de acuerdo a las encuestas de satisfacción.

En contraposición a Banco Mundo Mujer, en Bancamía 1/3 (8% más que en Banco Mundo Mujer) del personal es femenino; sin embargo, las encuestas de satisfacción muestran mejores oportunidades o perspectivas sobre la calidad de trabajo y su participación en la empresa de parte del género masculino.

La contratación directa y a término indefinido, es un punto en común que tienen ambas entidades (lo cual estimula e incentiva “la necesidad” de pertenecer a la compañía), así como la contratación de personas en el mismo rango de edades (25 a 35 años) con formación académica profesional. Esto infiere en que ambas entidades buscan personas jóvenes, que no tengan mucha experiencia y que estén “recién” graduados para que “formen sus primeras” experiencias laborales en estas entidades.

Por su parte, en relación a la rotación del personal, se puede concluir que la situación global de salud que atraviesa el mundo, ha retrasado o disminuido un poco la transición laboral; esto se debe al cierre de empresas y la inestabilidad del mercado laboral actual. Esto se puede apreciar desde los datos de permanencia en ambas entidades, en la que ningún miembro del personal tiene menos de un año.

De acuerdo con lo anterior, si el personal más reciente en Bancamía lleva mínimo un año y máximo tres; entonces se está mencionando al personal que entró previo a y un año antes de la pandemia (es decir, personas que ingresaron entre 2018 y 2020); entonces, considerando la incertidumbre actual del mercado laboral y que la experiencia mínima para ingresar a una empresa son dos años; se puede concluir que los trabajadores de Bancamía ya “cumplieron con el ciclo de formar experiencia” pero no sienten la necesidad de cambiar de empleo por la incertidumbre actual.

En este sentido, Banco Mundo Mujer ofrece mejores “garantías laborales” (en relación a la satisfacción laboral) ya que tiene personal con una mayor longevidad de trabajo dentro de la empresa y no sienten esa “necesidad” de cambiar de empleador.

6.2 NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN DOS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DE EL CERRITO VALLE

Para identificar el nivel de rotación en las entidades, se tuvieron en cuenta las respuestas dadas por la coordinadora de Banco Mundo Mujer y gerente de Bancamía en la entrevista semiestructurada ante las preguntas que nos permiten determinar el objetivo a desarrollar, las cuales son: el tiempo que llevan en la organización, el nivel de rotación de la compañía y cuáles son los cargos que más rotan.(ver anexo 2)

6.2.1 BANCO MUNDO MUJER

La coordinadora comercial lleva 11 años laborando en la entidad, ante la pregunta sobre los indicadores para medir la rotación dice, que en la oficina no utilizan indicadores para medir la rotación, ya que, ese tema se maneja en la oficina principal en Popayán, por otro lado, indica que la última persona contratada en el área lleva dos años; aunque, en el momento de la entrevista había una vacante activa para el cargo, además, manifiesta que el cargo que más rota es el de analista de crédito, debido a la presión del cargo. (ver anexo 2)

Debido a que la entidad no brinda información en cuanto a los niveles de rotación en la oficina de el Cerrito, las investigadoras se basan en las respuestas obtenidas por medio de la entrevista para hallar el nivel de rotación de la entidad empleando la fórmula que expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados, planteada por Chiavenato (1999).

El índice se calcula desde el año 2018 debido a que, en ese año se vinculó la última persona para ocupar el cargo de analista de crédito (ver anexo 2), como resultado de una desvinculación en ese mismo año, además, se hace el cálculo para el año 2020 debido a que la coordinadora manifestó en la entrevista que había una vacante activa para el cargo de analista de crédito, es decir, se presentó una desvinculación.

Índice de rotación del personal: $A + D / 2 * 100 / PE$

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

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante 2 años (salidas) (ver anexo 2)

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

Año 2018

A= 1

Año 2020

A= 0

$$D= 1$$

$$A+D= 2/2=1*100=100$$

$$PE= 7+8=15/2=7.5$$

$$\text{Índice}= 100/7.5= 13.333$$

$$D= 1$$

$$A+D= 1 /2=0,5*100=50$$

$$PE= 8+7=15/2=7.5$$

$$\text{Índice}= 50/7= 6.666$$

Según el índice para el 2018 el nivel de rotación para el Banco Mundo Mujer es de 13.333% y en el año 2020 es de 6.666%. Se evidencia una disminución en el índice de rotación en el año de realización de la investigación respecto al 2018, esta disminución se debe a que en el año 2020 se presenta una desvinculación pero, no hay admisiones hasta la fecha de la entrevista, es decir, solo hay variación en una de las dos variables que se consideran para medir el nivel de rotación según la fórmula que se empleó.

6.2.2 BANCAMÍA

La gerente lleva 8 años laborando en la compañía; manifiesta en la entrevista que el nivel de rotación de la empresa a nivel general es del 14%, ya que, no se llevan indicadores de rotación por oficinas, sin embargo, dice que la última persona en la oficina de El Cerrito que fue contratada como ejecutivo de desarrollo productivo lleva tres años en la organización. (Ver anexo 2)

Ante la pregunta de cuáles son los cargos que más rotan, la gerente manifiesta que son los ejecutivos de desarrollo productivo, quienes son los encargados de hacer la labor comercial, desde la prospección, captación, colocación, recuperación, entre otras actividades relacionadas con el cargo.

En este caso, también se hace uso de la fórmula para calcular el índice de rotación en la oficina de El Cerrito visto que, la gerente no proporciona la información. Para determinar el nivel de rotación en la entidad se calcula desde el año 2017 debido a que, en ese año se vinculó la última persona para ocupar el cargo de ejecutivo de desarrollo productivo (ver anexo 2) como resultado de una desvinculación en ese mismo año, del año 2017 a el año del estudio no se han presentado variaciones en el personal.

Índice de rotación del personal: $A + D / 2 * 100 / PE$

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

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante 3 años (salidas). (Ver anexo 2)

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

Año 2017

$$A= 1$$

$$D= 1$$

$$A+D= 2/2=1*100=100$$

$$PE= 8+9=17/2=8.5$$

$$\text{Índice}= 100/8.5= 11.764$$

Según el índice, en el 2017 la rotación de personas era del 11.764%, y en el año 2020 no hay variaciones en el personal del banco, lo que quiere decir, que la entidad no presenta rotación de personal desde el año 2018 hasta la fecha de la investigación.

Como se ha mostrado, las entidades Banco Mundo Mujer y Bancamía presentan bajos niveles de rotación, en una de las entidades el índice de rotación es de 6,666%, y en la otra no se presenta el fenómeno de rotación desde el 2017, respectivamente. En ambas entidades los puestos que más rotan son los encargados de hacer la labor comercial externa, es decir, los asesores comerciales y los ejecutivos de desarrollo productivo; a causa de, la presión que genera trabajar bajo el cumplimiento de metas e indicadores mensuales lo cual es propio del cargo, a causa de ello, los asesores están sometidos a altos niveles de estrés; igualmente, esta labor conlleva muchas responsabilidades, dado que, son los encargados de hacer la prospección, captación, colocación y recuperación de las carteras, esto quiere decir, que deben responder gran parte de la labor comercial, que incluso en algunas entidades estas labores la realizan personas diferentes. Del mismo modo, gran parte del trabajo es de campo, o sea, que las personas están expuestas a cambios climáticos imprevistos, y además, puede que se les asignen zonas “rojas” o zonas donde se presentan conflictos armados o de grupo, que ponen en riesgo la integridad de los colaboradores.

6.3 RAZONES POR LAS CUALES EL PERSONAL DE DOS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE ROTAN

A continuación, se observa el análisis de las razones por las cuales el personal del sector bancario del municipio de El Cerrito Valle rota. Se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a 8 asesores comerciales externos y un cajero del Banco Mundo Mujer el día 4 de febrero del 2021 y en el banco Bancamía se aplicó a 9 ejecutivos de desarrollo productivo más el cajero el día 2 de diciembre de 2020, de manera presencial. La información es presentada por medio de una tabla asociada a datos sociodemográficos cruzados, además, de las entrevistas realizadas a la coordinadora y gerente de los bancos ya mencionados.

6.3.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 1. Encuesta de satisfacción del personal

VARIABLE		BMM	BANCAMÍA
Género	Mujeres	4,3	4,3
	Hombres	4,6	4,9
Número de puestos en los que	Sólo en uno	4,5	4,4
	Entre 2 y 3 puestos	4,1	4,6
Promedio general		4,4	4,5

Fuente: Creación propia

De acuerdo con la encuesta de satisfacción aplicada a los empleados del Banco Mundo Mujer y Bancamía del municipio de El Cerrito Valle, se pudo determinar que las siguientes variables son fundamentales para conocer las razones de rotación del personal, partiendo desde el análisis del promedio general, seguido por el análisis cruzado con la variable género y terminando con la variable de número de puestos en los que ha trabajado en el banco.

Primero, con relación al Banco Mundo Mujer y a su promedio general, los empleados presentan promedios por debajo de 4, principalmente en tres variables. Una de ellas, hace énfasis en que, consideran que los directivos toman decisiones sin importar el punto de vista de los empleados, ya que, esta fue una pregunta que obtuvo un promedio de 3.6. (Ver anexo 4)

Otra variable a considerar, hace referencia a, que los empleados observan que no les es fácil expresar sus opiniones dentro de la empresa, ya que no serán tomadas en cuenta, esta variable también obtiene un promedio de 3.6 y va muy relacionada con la anterior variable. (Ver anexo 4)

Los empleados señalan como otra variable diferenciadora con un promedio bajo de 3.9 que no hay una completa satisfacción en cuanto a que se reconozcan las tareas que ellos realizan. (Ver anexo 4)

Por otro lado, se evidencia que los empleados del banco generaron el promedio más de 4.9 a dos preguntas, es decir, que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las funciones y responsabilidades que se les asignan están definidas correctamente, de tal manera que son conscientes de lo que se espera de ellos y además, consideran que las relación con los compañeros de trabajo es buena. (Ver anexo 4)

También se observa que hay promedios obtenidos que son positivos y van de 4.6 a 4.8 y se relacionan con que los empleados poseen la información necesaria para realizar las actividades diarias, de igual manera, del desempeño y de los asuntos que

afectan el área laboral. También aluden que se sienten parte de un buen equipo de trabajo y que reciben formación y motivación para desarrollar sus funciones. (Ver anexo 4)

De forma general, se encontró que el Banco Mundo Mujer cuenta con un nivel de satisfacción positiva, contando con un promedio general de 4.4, destacando puntos claves en el ámbito interno de la entidad como contar con la información necesaria para desempeñar sus funciones y contar con un buen equipo de trabajo.

Pasando al análisis del promedio general de los resultados de los empleados de Bancamía se puede decir que en ellos se demuestran que la entidad no cuenta con variables del todo negativas, ya que, se plasma en los resultados que el promedio mínimo obtenido es de 4.1, es decir, que están de acuerdo con las variables que hacen referencia a que los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal y una segunda variable con el mismo promedio haciendo referencia a que el responsable me mantiene al tanto de la información que tiene que ver con los asuntos que afectan mi trabajo. (Anexo 7)

Por otro lado, se evidencia que los empleados del banco generaron el promedio más alto que fue de 4.8 a tres preguntas, es decir, que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, saben lo que se espera de ellos, también, están totalmente de acuerdo con que conocen las actividades que realizan las otras áreas de la empresa y tienen conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización. (Anexo 7)

De manera general, se encontró que Bancamía cuenta con un nivel de satisfacción positiva, contando con un promedio general de 4.5, destacando puntos claves en el ámbito interno de la entidad como poder desarrollar las habilidades dentro del puesto de trabajo, además, a consideración de los empleados, la salud de los mismos no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización y cabe resaltar, que los empleados están de acuerdo con que reciben la formación necesaria para desempeñar sus funciones.

De lo anterior se puede decir que, los empleados de Bancamía sienten un gran respaldo laboral por parte de sus superiores, jefes inmediatos y las directivas; esto puede derivar en la percepción que cada uno es importante para la organización; por su parte, los empleados de Banco Mundo Mujer no se sienten de la misma manera. Esto también se refleja en el 0.7 de ventaja que tienen los empleados de Bancamía sobre los de Banco Mundo Mujer, con respecto a los cuidados de la salud.

Por otro lado, la comunicación con los directivos y la relación con los compañeros de trabajo en Banco Mundo Mujer demuestra ser superiores a Bancamía, por lo cual, se demuestra un mejor ambiente laboral con respecto a la entidad en comparación. A grandes rasgos, Bancamía en casi todos los aspectos encuestados demuestra ser

superior o mejor que Banco Mundo Mujer; esto podría entenderse como una razón de migración laboral en la segunda entidad.

Según las respuestas que arroja el instrumento, se presenta alto grado satisfacción frente la pirámide de las necesidades de Maslow en el nivel de afiliación, gran parte de los encuestados manifiesta que hay buenas relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo y directivos, factores son necesarias para crear un buen ambiente organizativo para que el colaborador brinde satisfacción a todas sus necesidades.

Segundo, con relación al Banco Mundo Mujer y a los resultados obtenidos cruzados con la variable de género, se puede decir que son las mujeres las que presentan un mayor grado de satisfacción dentro de la organización, puesto que, el promedio general obtenido es de 4.6, mientras que en los hombres es un total de 4.3. Además, se nota gran diferencia entre la variable de desarrollar habilidades dentro del puesto de trabajo, puesto que, las mujeres presentan un promedio de 3, mientras que los hombres un promedio de 4.3. (Ver anexo 5)

Por otro lado, se puede observar la diferencia de opiniones entre los hombres y mujeres en la pregunta de; los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz, en donde las mujeres respondieron de manera positiva dando un promedio de 5 y a su vez, los hombres generaron un promedio de 3.7 a la misma respuesta. (Ver anexo 5)

Pasando al análisis de Bancamía, se evidencia en los resultados de la encuesta de satisfacción del personal que son los hombres quienes presentan un mayor grado de satisfacción dentro de la organización, puesto que el promedio general obtenido es de 4.9, mientras que en las mujeres un total de 4.3. (Ver anexo 8)

Además, no se nota gran diferencia entre las variables contempladas, siendo la variable con calificación más baja en los hombres, la referente a, que los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal con un promedio de 4.3, mientras que en las mujeres, la variable con promedio más bajo es de 4 para la misma variable y de igual manera, para la que menciona que, les es fácil la comunicación con sus superiores, también, dentro de este promedio se encuentra la variable que hace alusión a, que se reconocen las tareas que realizan. (Ver anexo 8)

Por otro lado, el promedio más alto que se dio en las mujeres fue de 4.7 para tres variables, las cuales son; tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización, también para la variable, conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa y finalizando con la variable, tengo conocimiento de mis funciones, por la tanto sé lo que se espera de mí. (Ver anexo 8)

De lo anterior se puede decir que se presentan dos perpendicularidades bien marcadas:

1. Las mujeres que trabajan en Banco Mundo Mujer sienten una mayor satisfacción que las trabajadoras de Bancamía; quizás esto sea por el sentido social e histórico que ha tenido el banco con su orientación hacia el sector o público femenino.
2. La satisfacción laboral por parte del género masculino, es mayor en Bancamía que en la de los trabajadores del Banco Mundo Mujer.

Como aspecto de migración o rotación laboral, podría determinarse que las mujeres pueden sentirse más cómodas o satisfechas en Banco Mundo Mujer que en Bancamía y podría ser un factor determinante para provocar la rotación del género en esta última entidad.

Tercero, con relación al Banco Mundo Mujer y a los resultados obtenidos cruzados con la variable número de puestos en los que ha trabajado en el banco se deduce que el personal que sólo ha trabajado en un puesto consideran que pueden desarrollar sus habilidades en el puesto de trabajo, ya que esta variable cuenta con un promedio de 4.5, caso contrario para el personal que han desempeñado tareas en 2 y 3 puestos de trabajo, puesto que el promedio equivale a 2.5, es decir están en desacuerdo. (Ver anexo 6)

Por otro lado, el personal que ha laborado dentro de la organización entre 2 y 3 puestos de trabajo tiene un promedio intermedio 3, es decir que le es indiferente que su condición de salud se ve afectada medianamente por algún factor dentro de la organización, a su vez, las personas que han trabajado en un solo puesto de trabajo consideran que están de acuerdo con que su salud no se ve afectada, ya que cuentan con un promedio de 4.3.(Ver anexo 6)

De manera general, cabe resaltar que las personas que han trabajado entre 2 y 3 puestos de trabajo se sienten menos satisfechas dentro de la organización y esto se debe a que les es indiferente sentirse copartícipes de los éxitos y fracasos de la organización, también les es indiferente el hecho de que los directivos tomen decisiones teniendo en cuenta la participación del personal. En cambio, el personal que ha laborado en un solo puesto de trabajo se siente con mayor satisfacción, pues están totalmente de acuerdo con que la relación con los compañeros de trabajo es buena y poseen la información necesaria para realizar sus actividades.

Pasando al análisis de Bancamía, se evidencia que la satisfacción laboral que presentan dentro de la organización vinculado con, la cantidad de puestos en los que han desarrollado sus labores y de esto se puede decir que, el personal que sólo ha laborado en un puesto de trabajo están totalmente de acuerdo con que poseen el conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que tiene la

organización ya que, presentaron un promedio de 4.8 para esta pregunta y están de acuerdo con que, sus responsabilidades están totalmente definidas y por ende, saben lo que se espera de ellos, puesto que generaron un promedio de 4.6. (Ver anexo 9)

Por otro lado, el personal que ha pasado por el proceso de selección interna en la organización tiene un promedio más alto de satisfacción, contando con 4.6, debido a que a varias preguntas generaron un promedio de 4.8, entre ellas están las que hacen referencia a que poseen la información necesaria para para realizar mis actividades diarias, también consideran que las condiciones de trabajo son seguras y se sienten copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización. (Ver anexo 9)

De manera general, cabe resaltar que no se encuentra mucha diferencia en los promedios de satisfacción obtenidos por las personas que han trabajado dentro de la organización en un sólo puesto de trabajo o entre 2 y 3 puestos, ya que, para el primer grupo se dio un promedio general de 4.4 mientras que para el segundo el promedio general fue de 4.6. (Ver anexo 9)

De lo anterior se puede decir que los resultados de esta encuesta demuestran una paradoja evidente entre ambas entidades:

Existe una mayor satisfacción laboral por parte de los empleados de Bancamía que han desarrollado dos o tres puestos con relación a los empleados de Banco Mundo Mujer; mientras que los que han trabajado en un solo cargo en Bancamía, tienen una satisfacción levemente menor a los de Banco Mundo Mujer. Es decir que entre más cargos se desempeñan en Bancamía, la satisfacción aumenta, mientras que en Banco Mundo Mujer disminuye.

Además, es importante destacar que a los empleados del Banco Mundo Mujer en la encuesta aplicada, se les realizó una pregunta abierta escrita la cual, hacía referencia a mencionar los motivos principales que puedan existir dentro de la organización para que se dé la rotación de personal y las respuestas obtenidas fueron que, “a veces los analistas no aguantan el mercado, ya que la zona en que les toca, es difícil o no tienen el espíritu de ir a cobrar, o andar en la calle. Es un puesto donde se requiere mucho compromiso.” (Empleado BMM, respuesta escrita, 4/0/2021).

Otras respuesta obtenidas fueron; “la falta de motivación, falta de promoción del plan carrera dentro de la entidad” también, “la presión que exige el mercado actual” además, “la falta de capacitación en el área de coaching y temas comerciales que ayudan en cumpliendo de objetivos” así mismo, “las personas que no están acostumbrados a trabajar bajo presión”, igualmente se refirieron a otra razón haciendo referencia a, “cuando no se actúa de forma leal. Cuando no desempeñamos bien las funciones” y por último, “la mayoría de las empresas como surtifamiliar lo hacen para deludir impuestos”. (Empleados BMM, respuestas escritas, 4/02/2021).

De igual manera, los empleados de Bancamía respondieron de la siguiente manera; “En Bancamía creo que es un trabajo con muchas cosas que realizar y en ocasiones no estamos preparados para tanta presión, pero para mí es el mejor trabajo del mundo. Con muy buenas remuneraciones y con muchas personas que conoces”. (Empleados de Bancamía 2/12/2020).

Otras respuestas obtenidas fueron; “presión en diferentes cargos por el cumplimiento de metas comerciales”, también debido a “horas extras no remuneradas en el área comercial”, además de “modalidad de contrato y desempeño laboral y personal dentro del mismo plazo” igualmente porque “La rotación de personal es debido al trato dado mientras se trabaja y el nivel de comprensión como seres humanos con familia y como ser sociable y no solo como una máquina humana trabajando.” y finalmente mencionan que se debe a, “cuando el personal sale de vacaciones”. (Empleados de Bancamía, respuesta escrita 2/12/2020).

Además de la encuesta, también se utilizó la entrevista con el fin de determinar la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial de las dos entidades y las razones por la cual los analistas rotan, desde la perspectiva de los gerentes y/o coordinadoras de las entidades, asimismo, a los trabajadores que hubiesen trabajado en otra entidad financiera.

Ante la pregunta del motivo por el que rota el personal del área comercial, la coordinadora del Banco Mundo Mujer expone, que es por la presión que genera la mora “una mala colocación genera mora y la mora genera desgaste, porque los asesores tiene que ir a visitar al cliente, a veces el cliente no está, se esconde, se tornan bruscos, entonces, eso hace mucha presión en el analista más aún, todo el trabajo del analista es en pro del resultado.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021). Esta razón puede ser resultado de la presión de la organización hacia los resultados, lo que lleva a los asesores a colocar créditos a personas que verdaderamente no poseen capacidad de pago o no se les hace una correcta capacitación sobre la importancia de una buena colocación de créditos.

Este resultado coincide con la investigación realizada por Lazo (2016) realizada a personal de ventanilla en una entidad bancaria, en sus conclusiones menciona que la rotación del personal se relaciona con las metas de la empresa.

La coordinadora considera adecuada la contratación, en el sentido de que las entrevistas la hacen personas que saben del trabajo de los analista de crédito por que han ocupado ese cargo antes, desde los gerentes hasta los coordinadores “nosotros somos lo que estamos aquí enfrente del trabajo de que hacen los analistas, las entrevistas las hacemos directamente nosotros, ya uno más o menos puede identificar las características o cualidades que debe tener una persona para ocupar el cargo que no es lo mismo trabajar en oficina que en campo.” (Coordinadora, comunicación personal, 2021).

En cuanto a los esfuerzos que hace la organización, declara que; “son muchos los esfuerzos se hacen dentro de la empresa, ya que se incentiva, la modalidad de contrato a término indefinido, se brinda beneficios como bono navideños, dan un día de familia aparte de eso, el pago puntual hace que uno esté tranquilo, porque siente la estabilidad y la responsabilidad de la empresa hacia nosotros.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021).

Además, considera que en el cargo si hay elementos intrínsecos, porque, la actividad que realizan de por sí conlleva a eso, porque todos los días hay contacto con clientes, un negocio, todos los días se conoce algo adicional que enriquece a las personas va conociendo mucha gente, muchas culturas, personas con educación financiera alta o muy bajas, el día a día es un día diferente “ellos no van a sentir esa rutina, ni cansancio, mejor dicho, el cargo tiene todo para llenar la expectativas de una persona.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021).

Respecto a las mediciones de actitud, la organización realiza perfiles exitosos, es decir, las personas que cada mes bonifica, buenos indicadores, analizan las cualidades y características de las personas de perfiles exitosos para que las personas nuevas tengan ese perfil, aparte, dan a conocer las buenas prácticas, hacen campaña de buenas prácticas un tour por las regionales y comparten sus buenas prácticas que les permiten tener un buen resultado “de esa manera también incentiva que los muchachos sientan que tiene posibilidad de progresar porque ya los están notando por el trabajo diferenciador con respecto a las otras carteras, los resultados son positivos ya que, siempre hay quien comparta buenas prácticas.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021)

Asi mismo, la empresa ha hecho esfuerzos para bajar la rotación, la primera, fue que diseñó un plan de acción en relación a la colocación para que fuese con más calidad, para que no tuvieran dificultad en la recuperación, políticas diferentes para la aprobación de créditos de ciertas unidades de negocio, eso hace que la dificultad de mora, la presión, y el estrés de recuperación es más bajo, la segunda, desde mi punto de vista “cuando hay un grupo de trabajo que ya tiene una experiencia de trabajar, y que tiene una molestia en el trabajo, las manzanas malas dañan a las buenas, buscamos corregir la molestia, a veces, simplemente es escuchar, un director que escucha le puede ayudar a la persona para quien cambie la percepción del trabajo.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021).

Del mismo modo, las molestias se causen puede ser a nivel personal o laboral, a nivel personal “las personas que no pueden manifestar lo que sienten en el ámbito familiar, porque su jefe no le da la confianza de expresarse, se cargan” a nivel laboral, es relacionada a la mora, lo que más miden a los comerciales son las cifras de colocación y de la calidad de la colocación “si usted ve que todos sus compañeros bonifican y usted no, eso empieza a cargar, porque siente mayor presión de parte de su jefe y

hasta de manera propia, de ver que puede estar en la mira de los compañeros porque es la que tiene resultados diferente.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021).

Por otra parte, lo que considera que más motiva a los asesores en gran parte, es el factor salarial “a nivel de las empresas financieras, mundo mujer es la empresa que tiene un mayor básico, tiene mayor auxilio de rodamiento y tienen la posibilidad de bonificar. También la estabilidad laboral y la calidad humana.” (Coordinadora, comunicación personal, 4/2/2021).

Y en cuanto a Bancamía, los motivos de rotación según la gerente es por mejores ofertas laborales, sustenta que: “los ejecutivos son muy capacitados e integrales, debido a que, aparte de hacer la prospección, captación y colocación, hacen labores de cobranza, lo que los hace apetecidos para otras entidades, por su labor integral.” (Gerente, comunicación personal, 2/12/2020). Se evidencia, que la organización no utiliza herramientas para la retención del personal, y a pesar, que la gerente mencionó que en la organización hay posibilidad de ascender los empleados prefieren buscar oportunidades en otras entidades.

Este resultado de los motivos de rotación, coinciden con los de la investigación de Miller (2016) realizada en el área de créditos grupales, ya que, en sus resultados se establece que el salario es una de las razones de rotación, ya que, los trabajadores reciben propuestas salariales mayores a las recibidas.

Por otro lado, asegura que en la labor de los ejecutivos siempre hay desafíos y retos, debido a que están sujetos a variaciones del entorno, que obligan a afrontar nuevos desafíos para surgir ante las dificultades que pueden tener los clientes que son microempresarios y que tiene que surgir a pesar de las adversidades.

De igual manera, ante la pregunta de motivo de desvinculación, el cajero no se ha desvinculado de las otras entidades, sino que, rota por varias entidades dado que está vinculado a una empresa que es subcontratada por las entidades financieras. Sin embargo, de existir una causa desvinculación a las entidades sería la presión, la vigilancia, “no hay voto de confianza a los empleados, y no hay buena remuneración.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020). Esta causa, refleja que la supervisión directa en cargos donde se requiere manejo de dinero, puede ser entendida bajo el punto de vista de los empleados, como que se no les tiene confianza, y puede llegar a influir en su actitud laboral.

El resultado coincide con la investigación Pazmiño (2016) en instituciones financieras cooperativas, encontró que la rotación de personal está ligada a diferentes factores pero principalmente a temas administrativos y al liderazgo dentro de la organización. Además, de la coincidencia con Miller (2016), por el motivo salarial.

En cuanto a la contratación para personal comercial, en el banco existe una bolsa de trabajo, donde se eligen las primeras personas para tener en cuenta cuando haya vacante. “Gestión humana hace un primer filtro, estudian la formación y nivel académico, se buscan profesionales o tecnólogos del área agropecuaria, administrativa, economía, carreras afines. Siempre están sujetos a entrevistas con gerentes de oficina, se realizan pruebas psicotécnicas. El filtro es bastante bueno lo que facilita que las personas que ingresen sean personas que se queden y que tengan la vocación.” (Gerente, comunicación personal, 2/12/2020). Según el nivel de rotación de la organización en general y la última persona contratada como ejecutivo de desarrollo productivo en la oficina de El Cerrito, se puede decir que la selección del personal es adecuada.

Referente a los esfuerzos que hace la organización para mantener alto nivel de satisfacción, expresa “cada seis meses los ejecutivos se categorizan por tanto, hay un aumento de sueldo significativo, además, plan de beneficios que incluyen de nacimiento para los hijos, auxilio educativos para los hijos, póliza de vida para la familia, créditos para estudios condonados hasta el 100% dependiendo del rendimiento académico del colaborador, créditos de vivienda de tasa de 0,3. En tema de clima laboral han invertido mucho en el liderazgo gentil, se trata de cómo los líderes de la oficina se dirigen a los colaboradores y los ayudamos con gentileza y gallardía para que las personas surjan, promovemos mucho el plan carrera a nivel de entidad” gerente, comunicación personal, 2/12/2020. Así mismo, asegura que el dinero no es el factor fundamental, para retener el talento humano, en cambio, sí lo es el tema de liderazgo gentil, que ha construido un buen clima laboral y el tema de la experiencia del cliente, en cuanto a la cobranza.

En cambio, el cajero expresa que el salario es un factor de satisfacción debido a que, “se esfuerza y hace las cosas bien para ser bien remunerado. “ No se siente satisfecho en cuanto al salario que recibe, No obstante, el factor de satisfacción también es el ambiente laboral y los horarios de trabajo. (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020)

Del mismo modo, la gerente contribuye en la satisfacción de sus empleados “saber que trabajo con profesionales, que son personas que merecen respeto, por muy diferente que sea el punto de vista de ellos con el mío siempre hay oportunidad de conciliar y construir, que ganen plata porque este trabajo es retador y es el mismo si bonificas o no, yo trato de estar muy pendiente de que si falta para cumplir hacer acompañamiento.” (Gerente, comunicación personal, 2/12/2020). El acompañamiento al cual se refiere la gerente, puede ser clave para que los ejecutivos de desarrollo productivo no se sientan presionados por cumplir con los indicadores o metas establecidas debido a que tiene un apoyo que los impulsa al cumplimiento.

Igualmente, la organización realiza mediciones de la actitud laboral, tales como, medición del clima, olimpiadas de la cultura Bancamía la cual busca saber qué tanto

saben los colaboradores de la organización. En la oficina de El cerrito, no utilizan indicadores para medir la rotación, debido a que, todo está centralizado en Bogotá.

En contraste, el cajero manifiesta que la causa de insatisfacción en la anterior entidad era por causa del ambiente laboral, piensa que la empresa es buena y los trabajadores son profesionales, sin embargo “sus horarios son muy extensos casi 12 horas y por ello es muy estresante pasar tanto tiempo con los compañeros. El horario es muy extenso llegaba a oscuras y llegaba a oscuras.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020).

En lo que refiere al cargo, cree que era complicado, porque no dan la facilidad para que se cuente el dinero (que era demasiado incluso, de un solo cliente), y eso reducía la atención a otros usuarios “el tránsito de personas era lento, debido a que las operaciones que se realizan de manera manual.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020).

En cuanto a la opinión sobre el jefe directo, expresa que es una persona que sabe mucho sin embargo, es un poco arrogante, era permisivo pero a su vez sacaba las cosas en cara era una actitud contradictoria “la actitud del jefe hacía que uno se pusiera en mal ambiente” cajero, comunicación personal, 2/12/2020. En lo que respecta a las condiciones físicas de su anterior trabajo, expresa que la infraestructura era adecuada, solo que “había fallas en el aire acondicionado y se demoran arreglando, hacía mucho calor y cuando lo arreglaban lo deja a bajas temperaturas por ello había mucho frío.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020).

Sobre los beneficios sociales, eran muy dados al beneficio personal de los trabajadores, se hacían salidas a la finca de aniversario, en la época de navidad también hacían actividades. Las relaciones sociales, a pesar del mal ambiente laboral, hacían esfuerzos para mejorar, aunque, “había desconfianza y el hecho de que el jefe supervisa directamente genera mal ambiente y con los compañeros había compañerismo pero había mala actitud.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020).

Las oportunidades de progreso en el anterior banco son buenas debido a que había posibilidad de plan carrera y hay espacios para aprender, no obstante, Bancamía es el banco con mejor oportunidad de progreso. “En Bancamía hay tranquilidad, comunicación con los compañeros, respeto, relaciones interpersonales respetuosas.” (Cajero, comunicación personal, 2/12/2020).

Como se ha mostrado, las principales razones de rotación detectadas en el personal en el Banco Mundo Mujer es por la presión que genera la mora, poca participación de los empleados a la hora de toma de decisiones por parte de los directivos y porque se expresa muy poco las opiniones que se considera que no son tomadas en cuenta. Por otro lado, las razones identificadas en la entidad Bancamía son: mejores ofertas laborales, falta de preparación para trabajar bajo presión en los diferentes cargos

debido al cumplimiento de metas comerciales y la poca información sobre asuntos que afectan el trabajo.

Se evidencia que las principales razones por la cual el personal rotan no coinciden entre los dos bancos, mientras que en el Banco Mundo Mujer se relaciona con la investigación realizada por Lazo (2016) cuya investigación concluye que la rotación del personal se relaciona con las metas de la empresa, además, las razones que podrían existir para desvincularse de la organización según los empleados, coinciden y están relacionadas con el proceso de toma de decisiones, en el cual no se tiene en cuenta las opiniones de los empleados, no se sienten parte del proceso de toma de decisiones.

En cuanto a Bancamía, los motivos relacionados con la investigación de Miller (2016) realizada en el área de créditos grupales, ya que, en sus resultados se establece que el salario es una de las razones de rotación, las señaladas por los empleados no coinciden, unos motivos apuntan a la falta de preparación para trabajar bajo presión, debido al cumplimiento de metas comerciales, lo cual coincide con la investigación de Lazo (2016); coincidiendo a su vez, con el motivo señalado por la gerente del Banco Mundo Mujer; el otro motivo está relacionado con la poca proporción de información acerca de asuntos que afectan directamente la labor que desempeñan.

Las variables más significativas se pueden resumir en la siguiente tabla.

Tabla 2. Variables que influyen en la rotación del personal

Bancamía	Banco Mundo Mujer
Mejores ofertas laborales	Presión que genera la mora
Falta de preparación para trabajar bajo presión en los diferentes cargos debido al cumplimiento de metas comerciales	Poca participación de los empleados a la hora de toma de decisiones por parte de los directivos
No hay información al 100% de los asuntos que afectan el trabajo.	Se expresa muy poco las opiniones ya que, se considera que no son tomadas en cuenta.

Fuente: Creación propia

Con base a los resultados que los instrumentos arrojan, se puede concluir que las desvinculaciones del personal de las entidades estudiadas se dan de manera voluntaria, como consecuencia de mejores ofertas laborales y presión que genera la mora según la gerente y coordinadora. Sin embargo, las razones que expusieron los colaboradores sobre los motivos principales que puedan existir dentro de la organización para que se dé la rotación de personal son falta de preparación para la presión por las metas, falta de información acerca de asuntos del trabajo, poca participación en la toma de decisiones y no tener en cuenta las opiniones.

Se puede apreciar que las razones que expresan los colaboradores con las expresadas por el gerente y coordinadora no coinciden, esto se puede ser porque las entidades no realizan entrevistas de retiro o los empleados no expresan las verdaderas razones de su desvinculación. Por otro lado, a pesar de que el personal de la entidad según la encuesta tiene altos niveles de satisfacción, de igual manera hay motivos para desvincularse de las entidades, es decir, que la satisfacción no es el único factor para retener al personal de las entidades estudiadas, existen razones relacionadas con la participación en las decisiones, retroalimentación, capacitación para afrontar la presión.

Se evidencia que las principales razones por la cual el personal rotan según las gerentes y coordinadora no coinciden entre los dos bancos, mientras que en el Banco Mundo Mujer se relaciona con la investigación realizada por Lazo (2016) cuya investigación concluye que la rotación del personal se relaciona con las metas de la empresa, además, las razones que podrían existir para desvincularse de la organización según los empleados, coinciden y están relacionadas con el proceso de toma de decisiones, en el cual no se tiene en cuenta las opiniones de los empleados, no se sienten parte del proceso de toma de decisiones. En cuanto a Bancamía, los motivos se relacionan con la investigación de Miller (2016) realizada en el área de créditos grupales, ya que, en sus resultados se establece que el salario es una de las razones de rotación, también concuerda con Wherter y Davis, (2000) quienes mencionan que un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada, además, afirman que la compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal.

Además, como se pudo evidenciar, ambas entidades (que son competencia directa en el mercado del sistema financiero) tienen algunas ventajas sobre la otra en aspectos puntuales; pero, en aspectos más generales Bancamía es muy superior a Banco Mundo Mujer. De igual manera, ambas entidades ofrecen contratos directos, con prestaciones sociales a términos indefinidos; sin embargo, la satisfacción en el empleo por parte del empleado, depende solamente del proyecto de vida que tenga éste. Ambas entidades disponen de una serie de “ventajas y desventajas” que van en concordancia con el tipo de empleado que requieren: Bancamía un competidor, mientras que Banco Mundo Mujer, requiere de personas con más sensibilidad y tacto

por el sector al que se dedica; en este sentido, la rotación del personal se ajusta a las pretensiones laborales de cada entidad.

7. CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, realizada con el fin de conocer diagnosticar la rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de El Cerrito Valle y, teniendo en cuenta que la rotación es el intercambio de personas que se da entre una organización y el ambiente y este se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella, es decir, una ruptura de la relación existente que hay entre el individuo trabajador y la organización en la cual labora, se pueden obtener diferentes puntos a concluir.

Por lo anterior, en esta investigación se plantea diagnosticar la situación actual con relación a las causas de rotación del personal en dos entidades del sector bancario del municipio de El Cerrito Valle, mediante un tipo de investigación cualitativa, técnicas de recolección de información, desde el enfoque cuantitativo se recurrió a la encuesta y la entrevista semiestructurada, se utilizaron estas herramientas como base para conocer las características sociodemográficas, el nivel y las razones consideradas por los empleados, la encuesta, estaba estructurada con 25 preguntas cerradas y una pregunta abierta, también, se desarrolló un entrevista que, iba dirigida a los gerentes y al personal que había laborado en otras entidades financieras.

De acuerdo a los resultados obtenidos, y con relación al primer objetivo planteado, el que hace mención a establecer las características sociodemográficas del sector financiero en el municipio de El Cerrito Valle, se puede decir que la mayoría de los encuestados están entre los 25 y 35 años, el 100% de los contratos son a término indefinido, la mayoría de los encuestados han trabajado sólo en un puesto de trabajo dentro de la organización y más de la mitad de los encuestados son profesionales. De este primer objetivo, se puede concluir que en los bancos de crédito sólo se contrata personal a término indefinido, que se busca personal joven para trabajar en el área comercial y preferiblemente deben ser profesionales.

Relacionando las causas normales (haciendo referencia a antes de la pandemia) por las que se produce la rotación de personal y considerando los análisis anteriores; se puede concluir que pese a la dificultad en el alcance de las metas y los objetivos en Bancamía en relación a los de Banco Mundo Mujer, lo cual genera grandes niveles de estrés e insatisfacción laboral, los trabajadores de la primera entidad prefieren mantenerse con el contrato y no ir en búsqueda de mejores oportunidades por las dificultades que ofrece el mercado laboral actual. Es decir, los trabajadores de Bancamía prefieren seguir en la entidad a pesar de la frustración que sienten porque tampoco hay más oportunidades; es por eso que no hay personas que cumplan en la empresa contratos superiores a 5 años (por ejemplo) y demuestra un poco que en condiciones normales (antes de la pandemia), la rotación es bastante alta.

Por su parte, el acompañamiento de empleados y la flexibilización de las metas, además del ambiente laboral, provocan que en el Banco Mundo Mujer el personal se mantenga dentro de la empresa y es por eso que tienen personas con más de 10 años trabajando en la entidad.

De igual manera, los resultados obtenidos arrojan respuestas relacionadas al segundo objetivo propuesto en la investigación, el cual hace referencia a conocer el nivel de rotación del personal del sector bancario de El Cerrito y se encontró que la rotación en las entidades estudiadas es baja, y en ambas entidades los cargos que más rotan son los analista de crédito o ejecutivo de desarrollo productivo como son denominados en Bancamía, a pesar de que en las entidades no proporcionaron los indicadores de rotación, la gerente de Bancamía manifestó que la última persona que fue contratada en la oficina de El Cerrito como ejecutivo de desarrollo productivo lleva tres años en la organización y en el Banco Mundo mujer la última persona contratada en el área lleva dos años, con base a ésta información se utilizó el índice de rotación el cual arrojó niveles bajos de rotación del personal, en banco mundo mujer de 6,666% y Bancamía sin variaciones desde el 2017.

Así mismo, el producto de los resultados indica para el tercer objetivo que las principales razones por las cuales las personas que laboran en el sector financiero del municipio de El Cerrito Valle rotan, y con ello damos respuesta al tercer objetivo que se sugiere en el proyecto. Se encontró que, la razón por las que rotan los analistas de crédito o ejecutivo de desarrollo productivo es por mejores ofertas laborales en Bancamía y en el Banco Mundo Mujer, es por la presión que genera la mora; las razones entre las entidades no tiene coincidencia, el personal de Banco Mundo mujer según la coordinadora no tendrían como motivo de desvinculación el factor salarial debido a que, la entidad es una de las que ofrece mayor contraprestación a sus colaboradores, del mismo modo, en Bancamía no se da rotación por cuestiones de presión porque la gerente manifiesta que hace cumplir las metas a través de un acompañamiento. También se evidenció que otra de las razones principales por la cual el personal del sector bancario se siente insatisfecho dentro de la organización es porque no les es fácil expresar sus opiniones ya que los directivos no los tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones, lo que revela una relación entre jefes y subordinados lo que daría a entender que se sienten desmotivados lo que los lleve a abandonar el puesto de trabajo.

En síntesis, el personal de Bancamía en condiciones normales (antes de la pandemia) es más volátil por el nivel de competencia y exigencia que demanda la entidad en sus trabajadores, lo cual provoca la insatisfacción del empleado y posteriormente, la migración a otras entidades sin llegar a mantenerse dentro de la entidad por un tiempo prolongado; mientras que en Banco Mundo Mujer, el capital humano está por encima de las metas, los números y las variables de cumplimiento de objetivos.

Las conclusiones a nivel general que se pueden extraer, de acuerdo a lo revelado por las consideraciones del personal bancario es que el personal cuenta con un nivel de satisfacción relativamente bueno, ya que, un banco reveló un promedio de 4.4 y el otro de 4.5, y que los empleados declaran que unas de las principales razones de rotación es la presión generada por las tareas que se deben realizar. También, se puede concluir que las razones de la rotación del personal del área comercial no están relacionada con los factores satisfacción laboral y en cambio, están relacionadas con las actividades inherentes al cargo que desempeñan, como la falta de preparación para trabajar bajo presión, la presión por la mora; así mismo, como la falta de participación en la toma de decisiones, ser escuchados y estar informados de asuntos que afectan el trabajo que desempeñan.

Las limitaciones que se encontraron para poder desarrollar este trabajo de investigación fueron los constantes rechazos por parte de los gerentes de diversos bancos para obtener el permiso de realizar la metodología planteada, debido que, la solicitud debía ser redirigida a la oficina principal, porque las oficinas ubicadas en El Cerrito no son autónomas para tomar dicha decisión. Igualmente, un limitante fue realizar la encuestas al personal que labora haciendo trabajo de campo, ya que, era incierto saber si los íbamos a encontrar en la oficina, y la gerente no sabía se presentan a la oficina, debido a que cada uno maneja sus horarios de visitas, así mismo, en las oficinas no tenían conocimiento de los niveles de rotación del personal, ni de los indicadores para medir la rotación, preguntas que hacían parte de las entrevistas y que con base a las respuestas hubiésemos podido determinar de manera más exacta la rotación de las entidades en la oficinas del El Cerrito.

Por otro lado, se encontró que de acuerdo a la investigación realizada se pueden elaborar futuras investigaciones que surgen de acuerdo a los resultados obtenidos, como por ejemplo, conocer las causas de la rotación interna del personal del sector financiero de El Cerrito, ya que, se encontró que habían empleados que habían trabajado en más de 2 puestos dentro de la organización, igualmente, sería viable investigar sobre la participación en toma de decisiones de los asesores comerciales y cómo influye en su motivación, además, explorar acerca de si es suficiente la preparación y selección del personal para trabajar bajo a presión.

8. RECOMENDACIONES

Con base a los resultados encontrados y analizados, se pueden considerar la implementación de estrategias dirigidas principalmente en la reducción de las causas rotación de personal.

- Con respecto a la causa de rotación por mejores ofertas laborales en ambas entidades; se sugiere que estas sean evaluadas, de tal manera que sean como mínimo, equiparadas y así evitar la fuga de personal idóneo y con experiencia que ha sido formado dentro de la misma entidad, se considera necesario la implementación de un proceso de retención del personal con estrategias de políticas salariales por parte de la gerencia y el área comercial, ya que, el personal se desvincula por mejores ofertas laborales. La entidad Bancamía debe realizar estudios comparativos de mercado para nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima del promedio.
- En lo que concierne a la poca participación de los empleados en la toma de decisiones se recomienda a las entidades estimular la participación en el proceso de toma de decisiones para lograr compromiso, sentido de pertenencia y mayor interés. Creando espacios apropiados de franqueza y honestidad en las opiniones de los colaboradores sobre temas que influyen en sus labores.
- En cuanto, a la desvinculación por la falta de preparación para trabajar bajo presión, se sugiere que las personas a contratar para el cargo posean alta tolerancia a la presión, es decir, que tengan la capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo, debido a que, es inherente que se posea ésta competencia para desempeñar el cargo.
- Ambas entidades deben plantear una serie de estrategias que les permita conocer a plenitud las inconformidades de los empleados, sus pretensiones y las dificultades que viven; esto con el fin de poder estimular y motivar a los empleados para rendir mucho más en sus labores.
- El Banco Mundo Mujer debe redefinir el establecimiento de las metas y objetivos, de tal manera que pueda reducir la rotación de personal, en

simultánea que mejora las relaciones y el ambiente laboral que existe en la oficina.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía municipal de El cerrito (2021), Plan de Desarrollo 2016 - 2019, Acuerdo No. 015. Recuperado de <https://elcerrito-valle.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/>

Aranibar M., Melendres V., Ramírez M., García B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada, 34 - 336.

Bancamía.com.co (2021), Sobre nosotros Múltiples, Bancamía [on line], disponible https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros#about_us4

Banco Mundo Mujer. Historia | Banco Mundo Mujer. Bmm.com.co. disponible en: <https://www.bmm.com.co/nuestra-entidad.html>.

Banco Mundo Mujer. Banco Mundo Mujer. Bmm.com.co. disponible en: <https://www.bmm.com.co/valores-Mundo-Mujer.html>.

Banco Mundo Mujer. Banco Mundo Mujer. Bmm.com.co. disponible en: <https://www.bmm.com.co/nuestros-productos.html>.

Boluarte, Alicia. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. Revista Médica Herediana, 25(2), 80-84. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2014000200005&lng=es&tlng=es.

BBVA, F. (2019). Informe de Gestión Sostenible 2019 [Pdf] (p. 33). 2021, disponible: https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/0cd8af560e650eab71648748e62a8c18.pdf.

Bmm.com.co (2021), historia, Banco mundo mujer [on line], disponible <https://www.bmm.com.co/nuestra-entidad.html>

Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González, Psicología del Trabajo.Universidad de Granada, Madrid.

Brody Heritage, Clare Pollock & Lynne D Roberts (2015) Confirmatory Factor Analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale, Australian Psychologist, 50:2, 122-129.

Cámara y comercio de Buga 2021. Informe Socioeconómico de la Zona 2020 | Cámara de Comercio de Buga. [online] Ccbuga.org.co. Available at: <<https://www.ccbuga.org.co/informe-socioeconomico-de-la-zona-2020>>

Carbajal Puerta, R. A. (2019). Satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera.

Castillo Smith, E.J. & Sabando Unda, J. M. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía exportadora del sur en el periodo 2014 al 2017. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 36.

Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., & Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en Psicología, 14(1), 107.

Chiang, M. Martín, M & Nuñez, A. (2010)- Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral.Universidad pontificia ICADE. Biblioteca comillas economía.

Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ Pontificia Comillas.173,182-184, https://books.google.es/books?id=v_sFY1XRFaIC&dq=libros+de+satisfacci%C3%B3n+laboral&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL LA DINAMICA DEL EXITO EN LAS ORGANIZACIONES (Tercera ed.). Mexico,D.F.: MxGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Cubillos C., & Reyes M., Londoño M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial de una gran superficie, 58 - 66.

Dominguez M., (2015), Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa holcrest S.A.S. Universidad de Medellín. 26.

Dunnette, M. (1982). Psicología Industrial. México, Ed. Trillas

Espinel, J. A. S., & Giraldo, L. A. C. (2009). Evolución del sistema financiero colombiano durante el período 1980-2007. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17(1), 25-56.

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii.(2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, 90.

Galarza T., J. (2000): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill. 227

Garcia, M. (2009). Los macro procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, Pensamiento & gestión. Universidad del Norte.

Hellriegel Slocum (2009), Comportamiento organizacional,12a. ed, (53-55)

Hernández Olivares, S. E., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L.

D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 43-50.

Herzberg, F.I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.

Heinz,W.,Mark,C. y Karen,H. of the Koontz.E. (2012). ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL (Decimocuarta ed.). Mexico, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

John W. Newstrom. 2011, Comportamiento humano en el trabajo, Decimotercera edición, capítulo 9, actitudes de los empleados y sus efectos, 224

Lazo Rodriguez, G. M. (2016). "Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad bancaria, arequipa 2015". Universidad católica de Santa María, 86.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Pearson educación.

Miller Ruiz, B. E. G. (2017). Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Moré L., G., Carmenate V., G. y Junco C., A.M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.

Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112).

Newstrom J.W (2011), Comportamiento humano en el trabajo, 13 ed, 218

Pazmiño Guerrero, E. A. (2016). Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito. *Escuela politécnica nacional*, 54.

Reyes Ponce, A. Administración de personal primera parte. 2005. 163

Robbins, S. Fundamentos de comportamiento organizacional. 343

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12th ed., p. 506). PEARSON.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12th ed., p. 508). PEARSON.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12th ed., p. 516). PEARSON.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12th ed., p. 517). PEARSON.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Decimoquinta ed.). Mexico, S.A. de C.V.: Pearson educacion
- Roca Peña, G. (2020). Factores que inciden en la rotación de personal de una entidad financiera, 2020.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México. 612, 92
- Sarmiento espinel, J. A., & Cristancho Giraldo, L. A. (2009). Evolution of financial system in Colombia (1980-2007). Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17(1).
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración (6th ed., p. 487). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración (6th ed., p. 493). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración (6th ed., p. 495). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración (6th ed., p. 505). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Whetten, D, & Cameron, Kim; (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado Marzo de <http://www.elblogdegeovanirodriguez.bligoo>.
- Zuleta, H. (1997). Una visión general del sistema financiero colombiano. Revista del Banco de la República.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Introducción al estudio

Esta es una investigación de carácter académico y hace parte del trabajo de grado para el pregrado en administración de empresas de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle de Buga, por esta razón los tabulados se manejan de manera anónima y todo se desarrollará en total confidencialidad y se maneja la libertad de opinión de responder o no alguna pregunta.

Marcar con una "X" la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES

Edad

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ Entre 25 y 35 años
- ☐ Entre 36 y 45 años
- ☐ Entre 46 y 55 años
- ☐ Más de 55 años

Género

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

Nivel de cargo

- ☐ Operativo
- ☐ Auxiliar
- ☐ Técnico
- ☐ Profesional
- ☐ Directivo

Tiempo trabajado en el Banco

- ☐ Menos de 12 meses
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 3 y 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Más de 10 años

Número de puestos en los que ha trabajado en el Banco

- ☐ Sólo en 1
- ☐ Entre 2 y 3 puestos de trabajo
- ☐ Entre 4 y 5 puestos de trabajo
- ☐ Más de 5 puestos de trabajo

Modalidad de su contrato

- ☐ Término fijo.
- ☐ Término indefinido.
- ☐ Prestación de servicios.
- ☐ Contrato por obra.

Si su respuesta a la pregunta anterior es término fijo, prestación de servicios o contrato por obra responder esta pregunta de lo contrario abstenerse, ¿el tiempo de su contrato es?:

- ☐ Menos de 6 meses.
- ☐ Entre 6 y 12 meses.
- ☐ Entre 1 y 2 años.
- ☐ Entre 2 y 3 años

Escala de calificación

Por favor evalúe cada pregunta en una escala de 1 a 5 donde 1 es el valor pesimista y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para cada una.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

CUESTIONARIO

	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
2	La carga de trabajo está bien repartida entre todos.					
3	Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo.					
4	Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo.					
5	Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz.					
6	Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor					
7	Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal.					
8	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					
9	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					

10	Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten.					
11	Me siento parte de un buen equipo de trabajo.					
12	Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta.					
13	La comunicación interna funciona de manera eficaz.					
14	Me resulta fácil la comunicación con mis superiores.					
15	Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias.					
16	Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa.					
17	Las condiciones en mi trabajo son seguras.					
18	Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización.					
19	Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc, facilitan las actividades diarias.					
20	Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización.					
21	Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones.					
22	Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día.					
23	Se reconocen las tareas que realizo.					
24	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización.					
25	El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mí.					

26. ¿Cuál cree que son los motivos principales que puedan existir dentro de la organización para que se dé la rotación de personal?

ANEXO 2. Entrevista Gerentes

- Nombre de la empresa
- Cargo
- ¿Cuánto lleva en la empresa?
- ¿Cuáles son los niveles de rotación de la empresa?
- ¿Cuántas personas se van por mes de la organización?
- ¿Cuáles son los cargos que más rotan?
- ¿Cuál es el motivo más relevante por el cual rota la fuerza de venta o personal del área comercial?
- ¿Cree usted que la selección es adecuada para elegir al personal solicitado en el área comercial?
- ¿Cree que la empresa hace esfuerzos para tener alto el nivel de satisfacción del personal comercial?
- ¿La gerencia se enfoca en elementos intrínsecos del puesto de trabajo, ¿cómo lograr que la actividad sea desafiante e interesante?
- ¿La organización realiza mediciones de la actitud laboral? cuales son los resultados
- ¿Qué indicadores utilizan para medir la rotación en la organización?

ANEXO 3. Entrevista trabajadores que han laborado en otras entidades financieras

- Nombre
- Cargo
- ¿Cuánto lleva en la empresa?
- ¿En qué otra entidad ha trabajado?
- ¿Cuál es el motivo básico de su desvinculación?
- ¿Cuáles son las principales causas de su insatisfacción laboral?
- ¿Qué opina sobre la empresa en que laboraba?
- ¿Qué opina sobre el cargo que ocupaba en la organización?
- ¿Qué opina sobre el ex jefe directo?
- ¿Qué opina sobre su anterior horario de trabajo?
- ¿Qué opina sobre las condiciones físicas ambientales de su anterior trabajo?
- Opinión sobre los beneficios sociales que le brindaba la organización
- Opinión sobre su anterior salario
- Opinión de sobre las relaciones humanas existentes en la sección en la que trabajaba
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la anterior organización

ANEXO 4. Promedio general de la encuesta de satisfacción del personal del Banco Mundo Mujer.

VARIABLE	PROMEDIO
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.	4,9
La carga de trabajo está bien repartida entre todos.	4,4
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo.	4
Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo.	4,6
Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz.	4
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	4,4
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal.	3,6
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	4,6
La relación con los compañeros de trabajo es buena.	4,9
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten.	4,4
Me siento parte de un buen equipo de trabajo.	4,6
Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta.	3,6
La comunicación interna funciona de manera eficaz.	4,4
Me resulta fácil la comunicación con mis superiores.	4,5
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias.	4,8
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa.	4,3
Las condiciones en mi trabajo son seguras.	4,3
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización.	4
Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc., facilitan las actividades diarias.	4,5
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización.	4,4

Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones.	4,6
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día.	4,6
Se reconocen las tareas que realizo.	3,9
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización.	4,4
El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mí.	4,6
PROMEDIO TOTAL	4,4

Fuente: creación propia.

Anexo 5. Encuesta de satisfacción del personal del Banco Mundo Mujer cruzado con los datos sociodemográficos – género.

VARIABLES	Hombre	Mujer
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí	4,8	5
La carga de trabajo está bien repartidas entre todos	4,2	5
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo	4,3	3
Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo	4,5	5
Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz	3,7	5
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	4,2	5
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal	3,3	4,5
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	4,5	5
La relación con los compañeros de trabajo es buena	5,0	4,5
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten	4,3	4,5
Me siento parte de un buen equipo de trabajo	4,7	4,5
Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta	3,5	4
La comunicación interna funciona de manera eficaz	4,2	5

Me resulta fácil la comunicación con mis superiores	4,5	4,5
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias	4,7	5
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa	4,2	4,5
Las condiciones en mi trabajo son seguras	4,3	4
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización	4,0	4
Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc., facilitan las actividades diarias	4,5	4,5
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización	4,3	4,5
Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones	4,5	5
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día	4,5	5
Se reconocen las tareas que realizo	3,7	4,5
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización	4,5	4
El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mí.	4,5	5
PROMEDIO TOTAL	4,3	4,6

Fuente: creación propia.

Anexo 6. Encuesta de satisfacción del personal del Banco Mundo Mujer cruzado con los datos sociodemográficos – número de puestos en los que ha trabajado en el banco.

VARIABLES	ENTRE 2 Y 3 PUESTOS	SÓLO EN UNO
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí	5	4,8
La carga de trabajo están bien repartidas entre todos	4,5	4,3
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo	2,5	4,5
Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo	4,5	4,7

Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz	4,5	3,8
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	4,5	4,3
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal	3,5	3,7
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	4,5	4,7
La relación con los compañeros de trabajo es buena	4,5	5,0
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten	4	4,5
Me siento parte de un buen equipo de trabajo	4	4,8
Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta	3,5	3,7
La comunicación interna funciona de manera eficaz	4,5	4,3
Me resulta fácil la comunicación con mis superiores	4	4,7
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias	4,5	4,8
Las condiciones en mi trabajo son seguras	3,5	4,5
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa	4	4,3
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización	3	4,3
Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc., facilitan las actividades diarias	4,5	4,5
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización	4	4,5
Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones	4,5	4,7
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día	4,5	4,7
Se reconocen las tareas que realizo	4	3,8
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización	3,5	4,7

El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mi	4,5	4,7
PROMEDIO TOTAL	4,1	4,5

Fuente: creación propia.

Anexo 7. Promedio general de la encuesta de satisfacción del personal de Bancamía.

VARIABLE	PROMEDIO
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.	4,8
La carga de trabajo está bien repartida entre todos.	4,4
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo.	4,7
Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo.	4,6
Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz.	4,4
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	4,4
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal.	4,1
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	4,1
La relación con los compañeros de trabajo es buena.	4,4
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten.	4,4
Me siento parte de un buen equipo de trabajo.	4,6
Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta.	4,6
La comunicación interna funciona de manera eficaz.	4,4
Me resulta fácil la comunicación con mis superiores.	4,3
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias.	4,6
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa.	4,8
Las condiciones en mi trabajo son seguras.	4,6
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización.	4,7

Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc, facilitan las actividades diarias.	4,4
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización.	4,8
Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones.	4,6
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día.	4,6
Se reconocen las tareas que realizo.	4,3
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización.	4,4
El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mi.	4,6
PROMEDIO TOTAL	4,5

Fuente: creación propia.

Anexo 8. Encuesta de satisfacción del personal de Bancamía cruzado con los datos sociodemográficos – género.

VARIABLES	HOMBRE	MUJER
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí	5	4,7
La carga de trabajo está bien repartidas entre todos	5	4,2
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo	5	4,5
Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo	5	4,3
Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz	5	4,2
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	5	4,2
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal	4,3	4
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	4	4,2
La relación con los compañeros de trabajo es buena	5	4,2
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten	5	4,2
Me siento parte de un buen equipo de trabajo	5	4,3

Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta	5	4,3
La comunicación interna funciona de manera eficaz	5	4,2
Me resulta fácil la comunicación con mis superiores	5	4
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias	5	4,3
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa	5	4,7
Las condiciones en mi trabajo son seguras	5	4,3
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización	5	4,5
Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc., facilitan las actividades diarias	5	4,2
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización	5	4,7
Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones	5	4,3
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día	5	4,3
Se reconocen las tareas que realizo	5	4
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización	4,7	4,3
El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mi	5	4,3
PROMEDIO	4,9	4,3

Fuente: creación propia.

Anexo 9. Encuesta de satisfacción del personal de Bancamía cruzado con los datos sociodemográficos – número de puestos en los que ha trabajado en el banco.

VARIABLES	ENTRE 2 Y 3 PUESTOS	SÓLO EN 1
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí	5	4,6
La carga de trabajo está bien repartida entre todos	4,8	4,2
Puedo desarrollar mis habilidades en el puesto de trabajo	5	4,4

Poseo información de cómo es mi desempeño en mi puesto de trabajo	4,8	4,4
Los directivos brindan soluciones a los problemas que se presentan de manera eficaz	4,5	4,4
Los directivos demuestran manejo técnico o conocimientos de su labor	4,5	4,4
Los directivos toman decisiones tomando en cuenta la participación del personal	4	4,2
El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	3,8	4,4
La relación con los compañeros de trabajo es buena	4,8	4,2
Es habitual que haya colaboración entre todos para sacar adelante los problemas que se presenten	4,5	4,4
Me siento parte de un buen equipo de trabajo	4,8	4,4
Me es fácil expresar mis opiniones ya que son tomadas en cuenta	4,8	4,4
La comunicación interna funciona de manera eficaz	4,5	4,4
Me resulta fácil la comunicación con mis superiores	4,5	4,2
Poseo la información necesaria para realizar mis actividades diarias	4,8	4,4
Conozco las actividades que realizan las otras áreas de la empresa	5	4,6
Las condiciones en mi trabajo son seguras	4,8	4,4
Mi condición de salud no se ve afectada por ningún factor dentro de la organización	4,8	4,6
Las condiciones ambientales como iluminación, ruido, etc., facilitan las actividades diarias	4,5	4,4
Tengo conocimiento del funcionamiento de las herramientas informáticas que posee la organización	4,8	4,8
Recibo formación necesaria para desempeñar mis funciones	4,8	4,4
Estoy motivado para realizar mi trabajo día a día	4,8	4,4
Se reconocen las tareas que realizo	4,5	4,2
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la organización	4,8	4,2

El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mi	4,8	4,4
PROMEDIO	4,6	4,4

Fuente: creación propia