

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**NIVEL DE ROTACIÓN DE LOS ASESORES DE NEGOCIO Y EL TIPO DE
MOTIVACIÓN APLICADO POR LOS FUNCIONARIOS DE CAJA LOS
ANDES, AÑO 2014**

PRESENTADA POR:

ANGELA EDDISABEL GONZALES MACHACA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS



**NIVEL DE ROTACIÓN DE LOS ASESORES DE NEGOCIO Y EL TIPO DE
MOTIVACIÓN APLICADO POR LOS FUNCIONARIOS DE CAJA LOS
ANDES, AÑO 2014**

PRESENTADA POR:

ÁNGELA EDDISABEL GONZÁLES MACHACA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....
Dr. EDUARDO JIMÉNEZ NINA

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. NICOLÁS ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS

.....
M Sc. GERMÁN MOLINA CABALA

Puno, 07 de febrero de 2017.

ÁREA: Recursos humanos.

TEMA: Motivación.

DEDICATORIA

A Dios; como el máximo Hacedor de la humanidad, que posibilita mi existencia.

A mis padres Eddy e Isabel; gestores de mis días, cuyo apoyo es realmente invaluable, y sus constantes consejos me sirven para culminar mis aspiraciones.

Y mis queridas hermanitas Rossybel, mi delatadora, pero fiel amiga... y Deysi quien partió antes de tiempo, pero de quien estoy segura me cuida y apoya constantemente.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno por haberme brindado la oportunidad de formarme como Magister Scientiae.

A la brillante participación de los docentes de la Maestría por la formación de profesionales a nivel de posgrado.

A mis jurados, por su valorado apoyo y participación en la culminación del presente trabajo de investigación y en especial al Lic. Germán Molina Cabala, quién con su asesoramiento académico, y motivación constante ha permitido la culminación satisfactoria de la presente investigación.

A todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional para hacer realidad este trabajo.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES	6
2.2. BASES TEÓRICAS	9
2.2.1. Empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito los andes S.A.	9

2.2.2. Rotación	14
2.2.3. Motivación	22
2.2.4. Teorías de Motivación	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	45
2.4. HIPÓTESIS	47
2.4.1. Hipótesis general	47
2.4.2. Hipótesis específicas	47
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	48
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	49
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.5.1. Unidad de estudio	50
3.5.2. Población	50
3.5.3. Muestra	51
3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO	52
3.6.1. Técnica	52
3.6.2. Instrumento	52
3.7. PROCEDIMIENTOS	53
3.8. APLICACIÓN DE PRUEBA	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS	56
4.1.1. Índice de rotación mensual – año 2015	56
4.1.2. Cumplimiento de metas	57
4.1.3. Número de promociones de nivel – año 2014	59
4.1.4. Número de comisiones	60
4.1.5. Contratación de hipótesis.	84
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	94



ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Operacionalización de variables	48
2. Población De Estudio	50
3. Muestra de estudio	52
4. Resultado final del estudio, según escala de calificación de los funcionarios (agrupada)	54
5. Resultado final del estudio, según escala de calificación de los Asesores de Negocio (agrupada)	54
6. Distribución de Chi Cuadrada	54
7. Tabla de frecuencias esperadas	54
8. Índice de rotación de asesores	56
9. Cumplimiento en Calidad de Cartera	57
10. Cumplimiento de Crecimiento en número de clientes	57
11. Cumplimiento de Crecimiento en Monto	58
12. Cumplimiento en Renovaciones	58
13. Promoción de línea de Carrera	60
14. Comisión por Mora	60
15. Comisión por Clientes	61
16. Comisión por Monto	61
17. Comisión por Renovaciones	62
18. Los horarios establecidos son los adecuados para los colaboradores	63
19. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas para los colaboradores?	64
20. ¿La estabilidad laboral brindada a los colaboradores los motiva?	65

21. ¿Las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo motivan al personal?.	66
22. ¿Apoyo e Integro a mis colaboradores?.	68
23. Los colaboradores interactúan con la gente (compañeros de trabajo y clientes)	69
24. Reconozco el esfuerzo y cumplimiento de metas de los colaboradores	70
25. Los colaboradores se sienten motivados cuando se promueven ascensos	71
26. Los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa cursos de capacitación.	72
27. Los colaboradores participan en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)	73
28. Me motiva y a la vez me siento cómodo con los horarios de trabajo	74
29. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas? ¿te sientes cómodo?	75
30. ¿Me motiva la estabilidad laboral que se me brinda?.	76
31. ¿Me motivan las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo?	77
32. ¿Me siento motivado y apoyado por mi líder?	78
33. Me gusta interactuar con la gente (compañeros de trabajo y clientes)	79
34. Me motiva cumplir con mis metas, porque me siento reconocido	80
35. Me motiva que la empresa promueva ascensos dentro de la empresa	81
36. Me motiva que la empresa programe cursos de capacitación para mejorar mi desempeño laboral y seguir creciendo como profesional	82
37. Me gusta participar en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)	83

38. Índice de rotación de asesores	85
39. Resultado Motivación de Colaboradores (Agrupado)	86



ÍNDICE DE FIGURAS

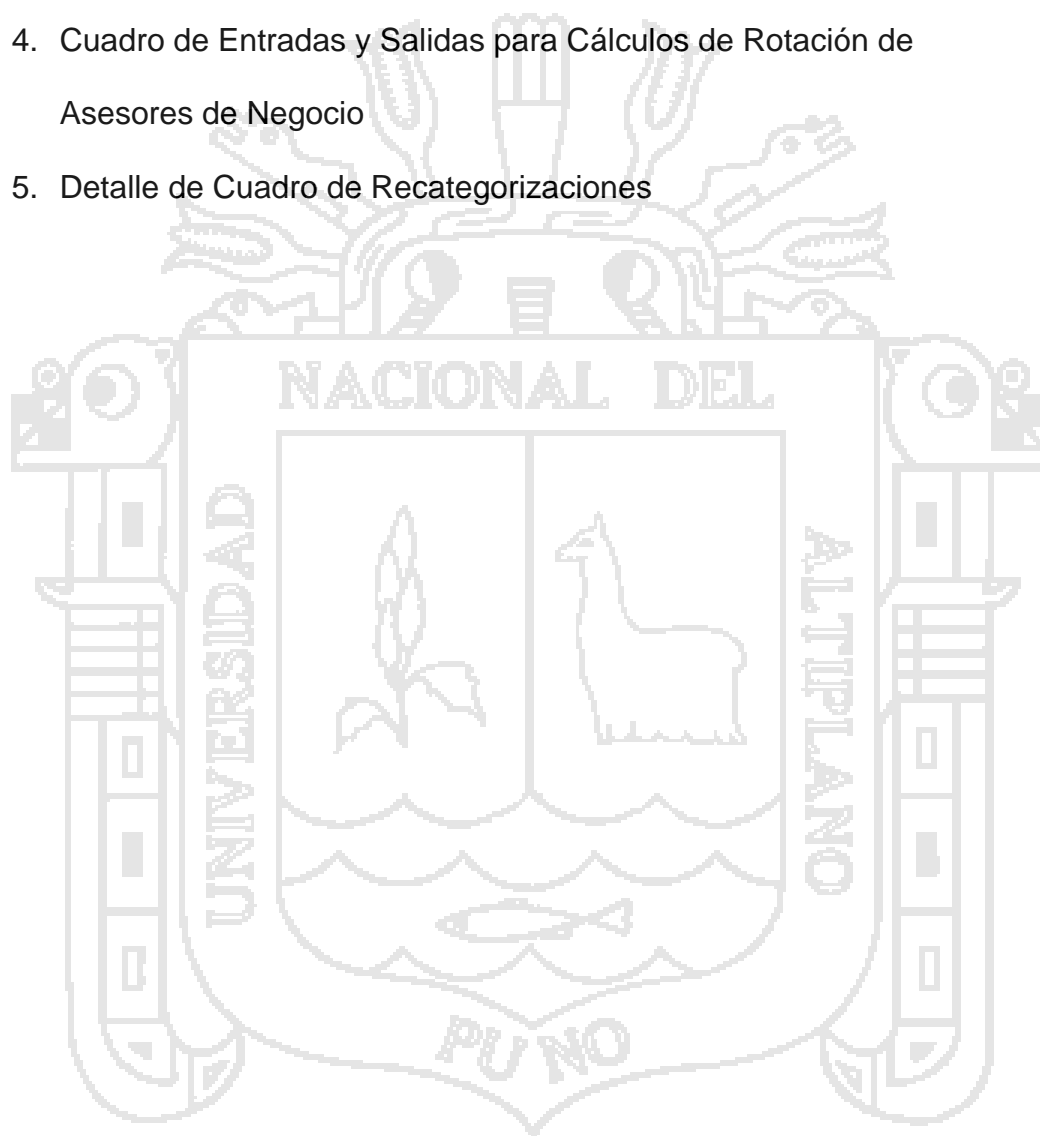
	Pág.
1. Estructura Organizacional Gerencia de Negocios	14
2. Pirámide de necesidades	17
3. Porcentaje de cumplimiento de metas Asesores de Negocio	59
4. Porcentaje de Comisiones generadas por Asesores de Negocios	62
5. Los horarios establecidos son los adecuados para los colaboradores	64
6. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas para los colaboradores?	65
7. La estabilidad laboral brindada a los colaboradores los motiva?	66
8. ¿Las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo motivan al personal?.	67
9. ¿ Apoyo e Integro a mis colaboradores?.	68
10. Los colaboradores interactúan con la gente (compañeros de trabajo y clientes).	69
11. Reconozco el esfuerzo y cumplimiento de metas de los colaboradores	70
12. Los colaboradores se sienten motivados cuando se promueven ascensos	71
13. Los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa cursos de capacitación	72
14. Los colaboradores participan en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)	73
15. Me motiva y a la vez me siento cómodo con los horarios de trabajo.	74
16. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas? ¿te sientes cómodo?.	75

17. ¿Me motiva la estabilidad laboral que se me brinda?	76
18. ¿Me motivan las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo?	77
19. ¿Me siento motivado y apoyado por mi líder?	78
20. Me gusta interactuar con la gente (compañeros de trabajo y clientes).	79
21. Me motiva cumplir con mis metas, porque me siento reconocido	80
22. Me motiva que la empresa promueva ascensos dentro de la empresa.	81
23. Me motiva que la empresa programe cursos de capacitación para mejorar mi desempeño laboral y seguir creciendo	82
24. Me gusta participar en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)	83
25. Resultado Motivación de Colaboradores (Agrupado)	86



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Motivación laboral 1	95
2. Motivación laboral 2	96
3. Matriz de consistencia	97
4. Cuadro de Entradas y Salidas para Cálculos de Rotación de Asesores de Negocio	98
5. Detalle de Cuadro de Recategorizaciones	99



RESUMEN

La Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A. fue constituida para servir a la Región de Puno y todo el Perú. Sin embargo existen ciertas deficiencias en cuanto a manejo de personal, que incide directamente en la rotación elevada y acelerada presentada en el último año. El objetivo del trabajo es determinar el nivel de rotación de los asesores de Negocio y el tipo de motivación aplicada por los funcionarios de CRAC Los Andes S.A. La hipótesis es que el nivel de rotación es mayor e igual al 5 % mensual. Existen muchas definiciones acerca de la rotación de personal desde el simple movimiento de personal en una empresa hasta ser visto como factor clave para el desarrollo organizacional. La variable motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los funcionarios y trabajadores. El método aplicado es el deductivo, el diseño de investigación, es el no experimental transversal. La población está representada por los funcionarios y asesores de negocio y los funcionarios de oficina en su integridad. La técnica aplicada es la encuesta con su instrumento el cuestionario y como medida la escala de Likert. Se llegó a la conclusión que, el índice de rotación mensual promedio es 7.99 % mensual, generando un ambiente de inestabilidad laboral resultados que también tendrán efecto en la motivación de los colaboradores. El nivel de motivación reflejada por los asesores de negocios está en un 36.3 % siendo un resultado no muy favorable, sin embargo este mantiene una tendencia creciente. El factor clave del crecimiento de la institución radica en que los asesores de negocio les agraden interactuar con las personas, y uno de sus grandes necesidades se refleja en querer participar en toma de decisiones.

Palabras clave: Empresa, motivación, rotación, trabajo y trabajador.

ABSTRACT

Rural savings box and credit "Los Andes" S.A. was incorporated to serve the region of Puno and throughout Peru. However there are certain deficiencies in personnel management, which has a direct impact in the rotation high and accelerated presented last year. The objective of the work is to determine the level of rotation of business advisers and the type of motivation applied by officials of CRAC Los Andes S.A.. The hypothesis is that the level of rotation is greater and equal to 5% monthly. There are many definitions about the rotation of staff from the simple movement of staff into a company to be seen as a key factor for organizational development. Variable motivation helps us to understand the world of dynamic performance in which the organizations operate, describing the officials and workers. The applied method is deductive, research design, experimental non-cross. The population is represented by officials and business advisors represented in a sample of 102 business advisors and the officials of the Office in its entirety. The applied technique is the survey with their questionnaire instrument and as the scale Likert. Came to the conclusion that average monthly turnover is 7.99% per month, creating an atmosphere of job instability results that also will have effect on the motivation of the collaborators. The level of motivation reflected by business advisers is a 36.3% being a not very favorable outcome. However, this remains a growing trend. The key factor in the growth of the institution lies in business advisers please them interact with people, and one of their big needs is reflected in wanting to participate in decision-making.

Keywords: business, motivation, rotation, work and worker.

INTRODUCCIÓN

La Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A. es una institución orientada a la intermediación de las microfinanzas. Fue constituida para servir a la Región de Puno y todo el Perú. Desde entonces y remontando serias dificultades que enfrentó en sus primeros años de existencia, se ha ido constituyendo y consolidando como una entidad confiable y solvente con enfoque al servicio del conjunto de sus clientes principalmente del segmento rural, e integrándose como una alternativa de apoyo al desarrollo empresarial, Sin embargo existen ciertas deficiencias en cuanto a manejo de personal lo que incide directamente en la rotación elevada y acelerada presentada en el último año. Tal deficiencia parte desde la parte motivacional del colaborador, el mismo que puede verse reflejado en el cumplimiento de sus funciones y objetivos de la empresa.

El presente trabajo de investigación muestra a la rotación como uno de los factores críticos y a la motivación como uno de los puntos a reforzar ya que tiene una incidencia relevante en cada uno de los integrantes de esta empresa utilizando la teoría de Abraham Maslow y su pirámide de necesidades, en la sociedad en la cual vivimos es necesario contar con colaboradores involucrados, para mejorar, dentro del ambiente de trabajo y la sociedad misma en la que vivimos. A continuación describimos el contenido de cada capítulo:

En el capítulo I se encuentra el problema, análisis de la situación problemática, planteamiento del problema y los objetivos.

Luego en el capítulo II está el marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual, hipótesis y el análisis de variables e indicadores

Posteriormente, en el capítulo III abarca la metodología de la investigación, método de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, Diseño de contrastación de hipótesis y la matriz de consistencia.

Finalmente presentamos el Capítulo IV con los resultados y discusión de la investigación a su vez se presentan las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las microfinanzas, son la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito. (Microfinanza, 2014)

Los funcionarios de la empresa, aplican la administración del talento humano deficientemente, tal vez sea el caso por desconocimiento en la aplicación de tipos y modelos de motivación y retención de personal para tener éxito y lograr los objetivos comunes de la empresa. Tal deficiencia tiene su efecto que influye directamente en la rotación de los asesores de negocios, deficiencia que se tiene

que superar para mantener un clima laboral satisfactorio, tener emociones positivas, motivadores en cumplir con las funciones del puesto de trabajo y finalmente el logro de la visión y misión de la empresa.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de rotación de los Asesores de Negocios y que tipo de motivación aplican los funcionarios de Caja Los Andes en el Año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de rotación de los asesores de negocios en Caja Los Andes en los diferentes meses del Año 2014?
- ¿Cuál es el nivel de motivación de los asesores de negocios en Caja Los Andes en los diferentes meses del Año 2014?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Identificar los niveles de rotación de los asesores de negocios y los tipos de motivación aplicadas por los funcionarios de Caja Los Andes, Año 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los niveles de rotación de los Asesores de Negocios en los diferentes meses del Año 2014.

- Identificar los tipos de motivación aplicados por los funcionarios con los asesores de negocios en Caja Los Andes en el Año 2014.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Se considera como antecedentes a los trabajos de investigación:

A nivel local tenemos a Fernandez (2009) quien llego a las siguientes conclusiones:

- En relación a la hipótesis central a la motivación laboral de los trabajadores incide en la satisfacción de los clientes de la universidad nacional del altiplano puno, periodo 2008 se encuentra que las variables motivación laboral de los trabajadores y satisfacción de los clientes están relacionados inversamente. Esto significa que la proporción del nivel de motivación laboral de los trabajadores es diferente al nivel de satisfacción del cliente universitario, confirmándose la hipótesis planteada, eso quiere decir que el grado de motivación que tiene los trabajadores si incide en la satisfacción de los clientes de la UNAP, periodo 2008.

- Los factores considerados para determinar la motivación intrínseca como: identidad con la institución, toma de decisiones en el entorno laboral de la universidad expresan que su motivación se encuentra en la categoría de aceptable equivalente al 57.36%, eso significa que su condición laboral es buena e integral, pero esta afirmación requiere ser perfeccionada para su validación, en vista de que no solamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo, pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los individuos en las organizaciones.
- Los factores considerados para determinar la motivación extrínseca como: recompensa y reconocimiento, calidad de vida laboral y capacitación y desarrollo de los trabajadores de la universidad expresan una motivación en la categoría de aceptable, equivalente al 37.60% esta afirmación requiere evaluación ya que la tendencia de los datos tiende a ser neutral y en posición de desacuerdo., la gestión del personal debe priorizar no solo el estudio del individuo y su personalidad, también ahora se trata de analizar las tareas, los niveles de autonomía, la perspectiva, desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones del poder.
- Los alumnos de la universidad nacional del altiplano expresan que el nivel de satisfacción respecto al factor servicio al cliente es regular equivalente al 32.53%, y deficiente al 31.59% respectivamente durante el periodo académico 2008. Los estudiantes investigados, expresaron no estar totalmente satisfechos con el actual servicio que les brinda la institución donde se forman profesionalmente. Las áreas consideradas para determinar la satisfacción del cliente son: efectividad en el trámite de

documentos, efectividad en la atención directa del cliente y gestión dl personal (área administrativa); respecto , al rubro desempeñado didáctico de los docentes y aprendizajes logrados (área académica) ; los estudiantes la califican de aceptable ; en lo referente al acceso a los servicios transporte, internet , comedor estudiantil y asistencia social (área de bienestar y servicio social) , estos deben mejorar ya que son calificados regularmente.

A nivel internacional tenemos a López (2004) llego a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales.
- Se concluyen que existen suficientes factor organizacional aceptable en el que se desarrollen. Las empresas no lo utilizan porque en general lo que les interesa de los trabajadores es que cumplan una función dentro de la empresa y no ser sociables con ellos o que no se sientan satisfechos. Dichos factores son de una a tención muy simple pero inmersos en sus propias actividades los directivos las olvidan, por ello la importancia de una adecuada política de recursos humanos dirigida por el departamento de recursos humanos en donde se englobe actividades con ese fin.
- Una empresa a la cual no le interesa la retención de sus empleados, está dispuesta a pagar los costos que se erogan por una rotación de personal no controlada y también está dispuesta a aceptar las implicaciones

adicionales inherentes ya mencionadas. Dichos costos no los tiene cuantificados debidamente las empresas estudiadas y por tal motivo se minimiza la importancia de la rotación

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Empresa Caja Rural de Ahorro y Crédito los andes S.A.

a) Marco Legal

La CRAC "Los Andes" S.A., fue constituida mediante escritura pública, extendida el 10 de Septiembre de 1996, e inscrita en los Registros públicos de Puno en la Ficha N° 0519. Su autorización de funcionamiento fue otorgada mediante Resolución SBS N° 816-97 de fecha 19 de Noviembre de 1997.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Andes" S.A. es una institución orientada a la intermediación de las microfinanzas. Fue constituida para servir a la Región de Puno y todo el Perú. Desde entonces y remontando serias dificultades que enfrentó en sus primeros años de existencia, se ha ido constituyendo y consolidando como una entidad confiable y solvente con enfoque al servicio del conjunto de sus clientes principalmente del segmento rural, e integrándose como una alternativa de apoyo al desarrollo empresarial.

Su sede se encuentra ubicada en el Jr. Santiago Giraldo N° 262 de la ciudad de Puno, en la cual realiza todas las actividades de una entidad microfinanciera moderna, cumpliendo con las exigencias de la Superintendencia de Banca y Seguros. Con canales de atención que se

localizan en las Regiones de Puno, Ayacucho; con proyección en todo el Perú.

La Caja Los Andes realiza operaciones con autonomía económica, financiera y administrativa, teniendo como sustento legal la Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de La Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702. Es integrante de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú-ASOMIF, constituida para fortalecer acciones comunes que permitan apoyar el desarrollo operativo de las asociadas, en beneficio del público demandante de servicios financieros, generalmente no atendida por la banca tradicional.

b) Objetivo Institucional

Las Cajas Rurales fueron creadas por el Decreto Ley N° 25612; con la finalidad de realizar intermediación financiera, en apoyo a la actividad económica que se desarrolla en el ámbito rural. El objetivo principal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los “Andes” S.A., es captar recursos del público (Ahorro, depósitos, etc.) en general y ofrecer los servicios de intermediación financiera en beneficio de las personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades económicas productivas; preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural.

El objeto de la sociedad es dedicarse a la realización de las actividades de intermediación financiera permitidas por ley y especialmente efectuar las operaciones siguientes:

- Recibir depósitos a plazo y de ahorro así como en custodia.

- Otorgar créditos directos con o sin garantía.
- Otorgar avales fianzas y otras garantías inclusive en favor de otras empresas del sistema financiero.
- Actuar en sindicación con otras empresas para otorgar créditos y garantías, bajo las responsabilidades que contemplen en el convenio respectivo.
- Adquirir y negociar certificados de depósito emitidos por una empresa, instrumentos hipotecarios, warrants y letras de cambio, provenientes de transacciones comerciales.
- Realizar operaciones de crédito con empresas del país, así como efectuar depósitos en ellas.
- Realizar operaciones de crédito con bancos y financieras del exterior así como efectuar depósitos en unos y otros.
- Aceptar letras de cambio a plazo originadas en transacciones comerciales.
- Operar en moneda extranjera.
- Servir de agente financiero para la colocación y la inversión en el país de recursos externos.
- Adquirir bienes inmuebles, mobiliario y equipo.
- Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales.

- Actuar como fiduciarios en fideicomisos.
- Todas las demás operaciones que por estimarlas compatibles con los objetivos que señala la Ley N° 26702, en sus artículos 221° y 285° siempre y cuando sean autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros.

c) Visión

Ser el Banco Rural Líder del Perú.

d) Misión

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

e) Valores

El desarrollo de las actividades de la Caja Los Andes se enmarca en el cumplimiento de los siguientes principios:

- **Integridad.-** Entendemos que la integridad es tanto qué hacer como quién se debe ser, por eso actuamos conforme a las normas éticas y sociales, siendo honestos, respetando la confidencialidad de la información a todo nivel, comunicando nuestras intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta, clara, transparente y directa, cumpliendo siempre nuestros compromisos y promesas.
- **Respeto.-** Entendemos que el respeto se acoge a la verdad, exige un trato amable, reconoce las virtudes de los demás y acepta el

derecho a ser diferente, por eso nos respetamos a nosotros mismos y a los demás como base de una sana convivencia laboral.

- **Compromiso.-** Hacemos las cosas con verdadero amor y entrega, ponemos todo en cada minuto dedicado a lo que hacemos dando lo mejor de nosotros.
- **Atención al Socio.-** Nuestros clientes son nuestra razón de ser, los escuchamos, los respetamos y entendemos; por ello les brindamos soluciones integrales acorde a sus necesidades, convirtiéndonos en los socios estratégicos que necesitan.
- **Transparencia.-** Tenemos una disposición efectiva a explicar y mostrar nuestras acciones; de tal manera que generen confianza con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.
- **Responsabilidad.-** Somos conscientes acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos y dejamos de hacer sobre nosotros mismos y sobre los demás, por eso, llevamos a cabo todas nuestras tareas con diligencia, seriedad y prudencia.

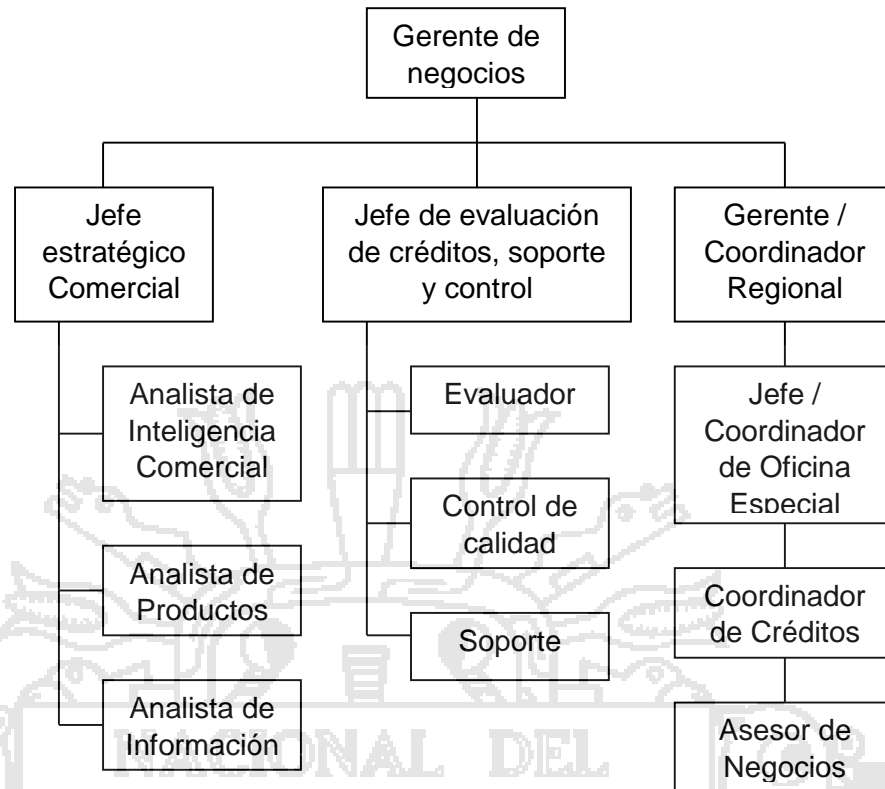


Figura 1. Estructura organizacional gerencia de negocios

Fuente: Manual de Organización y Funciones

2.2.2. Rotación

a) Definiciones

El fenómeno de rotación puede ser definido como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una innovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”.

(Reyes, 2005)

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia alcanzada. Para poder tener dicho control es indefectible

vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004)

“La Rotación de Personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización”. (Meyer, 2001)

Para ellos, cada tipo de Rotación tiene sus propias causas. Comentan que las causas de la Rotación inevitable pueden ser: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. (Meyer, 2001)

Y las causas de Rotación evitable serían: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala elección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados).

También nos dicen que las causas de Rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y viable a la organización.

“Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (Chiavenato, 2009)

La motivación es un factor importante para que las personas decidan ayudar a lograr los objetivos de la empresa.

“Recursos Humanos son las personas que participan en las organizaciones, en las cuales se desempeñan determinados roles.”

Son los recursos más importantes de la empresa, gracias a ellos la organización puede marchar.

b) Teoría de las Necesidades de Maslow

Tal vez los empleados se sientan desmotivados y por eso decidan dejar la organización, así que conoceremos la Teoría de Maslow para señalar alguna de las causas que puede estar generando esta problemática.

“A mayor satisfacción de necesidades, mayor motivación para realizar alguna actividad”. (Maslow, 1970)

También señalaba que cuando cubres una necesidad otra nueva aparece, y que el hombre sólo estará feliz cuando se sienta autorealizado y todas las necesidades se cubran.

A continuación se muestran las necesidades como Maslow las clasificaba:

Si es cierta la Teoría de Maslow, el administrador debería buscar la forma de motivar a los empleados emocionalmente o con algún incentivo adicional a su pago para que no decidan abandonar la empresa.



Figura 2. Pirámide de necesidades

c) Teoría de Herzberg

Lo que pude rescatar acerca de la teoría de Herzberg (1959) es que:

La satisfacción se logra a través de actividades que sean de interés para la persona.

La insatisfacción de las personas puede darse por muchas causas como, por ejemplo: el ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros, y para él, estos eran los factores higiénicos. Además, nos dice que estos factores pueden existir, pero no motivar, pero si no existen desmotivar.

También nos dice que los factores motivacionales están bajo el control del individuo, ya que lo que él hace, lo hará con un sentimiento propio y con el afán de obtener algún beneficio material o ser reconocido por la sociedad.

Yo pienso que lo importante es conocer las necesidades de los trabajadores para poderlas satisfacer, acercarnos a ellos un poco para saber que quieren obtener y así poder ponérselos al alcance para que también ellos nos retribuyan y nos ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

“Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.” (Chiavenato, 2009)

Herzberg (1959), nos dice que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, y que reduce la ausencia en el abajo, y la Rotación de Personal.

d) Ventajas de la Rotación de Personal.

- La empresa cuenta con personal más joven.
- Al personal nuevo se le pagarán salarios menores que el personal que tenga más antigüedad.
- En el caso de retiro, el personal tendrá menor cantidad de derechos.
- Permite tener trabajadores mejor capacitados
- El personal nuevo puede aportar ideas frescas.
- Permite remplazar el personal que no tiene un buen desempeño.

e) Desventajas de la Rotación de Personal.

- El alto costo que representa.
- Se incurren costos de finiquito.
- Tiempos perdidos en producción.
- Costos del proceso de selección, contratación, capacitación y costo de aprendizaje del nuevo elemento.
- Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de Rotación.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc.
- Daños a la moral.
- Muy mala imagen de la organización a la comunidad.
- Pobre integración del personal.
- La generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca o servicios que ofrece la organización.

f) Causas de la rotación de personal.

Hay muchísimas causas que provocan la Rotación de Personal en la organización. También puede depender del tamaño, giro o ubicación de la empresa, entre otras.

Éstas son algunas de las causas que consideré más importantes:

- Mal reclutamiento, o reclutamiento de personal muy apresurado.
- Mala capacitación del personal nuevo.
- Falta de integración de los objetivos del empleado con los de la empresa.
- Bajos salarios.
- Condiciones de trabajo desfavorables.
- Abuso de autoridad.
- Mala comunicación entre el líder y sus subordinados

g) Índice de Rotación de personal.

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de

intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles.

Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona, así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

Algunos autores comenzaron a estudiar también los efectos positivos que la rotación voluntaria tiene en la organización. (Levin & Cleiner, 1992)

Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. (Recuperado en:

<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>)

Fórmula para el cálculo del índice de rotación.

$$IRP = \frac{\left(\frac{A + D}{2} \right) * 100}{PE}$$

Dónde:

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

D = Desvinculaciones del personal (salidas).

PE = Promedio de colaboradores efectivo del periodo considerado.

2.2.3. Motivación

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación traían del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa “movimiento”. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. (López, 2014)

La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. (López, 2014)

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición (o conocimiento) representa lo que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree. (Chiavenato, 2009)

2.2.4. Teorías de Motivación

a) Teoría de Abram Maslow – Teoría de las Necesidades.

La teoría de las necesidades tiene una añeja tradición en las investigaciones y la práctica de la motivación. Como sugiere su nombre, la teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trate de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida.

Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción.

La jerarquía de necesidades de Maslow, elaborada por Abraham Maslow, probablemente ha merecido más atención de los gerentes que cualesquiera otras teorías de la motivación. Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básica hasta las necesidades más altas de la realización personal. (Maslow, 1970)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resultan más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo

cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. A continuación se deben satisfacer sus necesidades de seguridad –seguridad de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. A continuación los gerentes podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

Según Maslow (1970), cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de autorrealización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades, Maslow señala que las diferencias individuales son muy grandes en este nivel. Algunas personas piensan que producir un trabajo de gran calidad representa el medio para realizarse, mientras que para otras el desarrollo de ideas creativas y útiles cumple la misma necesidad. Los gerentes, si conocen las diferentes necesidades de autorrealización de sus empleados, pueden usar una variedad de enfoque para propiciar que los empleados alcancen las metas personales y las de la organización.

b) Teoría de Frederick Herzberg – Teoría de los dos factores.

Herzberg (1959) propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano. (Stoner, 1996)

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a

cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg (1959) los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, también los llama factores de insatisfacción.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los

principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en

detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg (1959) concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción con el ubicado. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg (1959), los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. A su vez propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. (Herzberg, 1959)

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

La estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (Job Enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos

indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

c) Teoría de Mc Gregor – Teoría X – Teoría Y.

Posición Tradicional, Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

d) La teoría X

Según esta teoría, la administración se caracteriza por lo siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como

recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor (1969), por la Teoría Clásica de Fayol (1916) y por la Teoría de la Burocracia de Weber (1921). En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor (1960): Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X, en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

e) Teoría Y

Posición Optimista, En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y

premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente – y no

escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo;

la teoría Y es una administración por objetivos que realiza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Por su parte McGregor (1960) estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor (1969), Fayol (1916) y Weber (1921), que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo. Weber (1921) por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol (1916) advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor (1969) hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor (1960). Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en prácticas con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: "América para los americanos" (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

McGregor (1960) recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor (1960). De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

f) Teoría de valencia de expectativa de Vroom.

Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. Nadler y Lawler (1983) describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas. (Vroom, 1978)

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales:

- **Las expectativas del desempeño - resultado.** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.

- **Valencia.** El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado a un puesto con mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.
- **Las expectativas del esfuerzo - desempeño.** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

Cabe plantear estos tres componentes en forma de interrogación: ¿Si hago esto, cuál será el resultado? ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendrá? ¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena?. Así, de acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de la que les resulta importante y lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia. Las políticas de Wal - Mart, y costumbre como las porras, al parecer aseguran a los asociados los resultados que pueden esperar de sus esfuerzos.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como recompensa intrínsecas; es decir, recompensas que la persona “siente” directamente.

Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupos de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia. “Si me desempeño mejor, obtendrá una remuneración más alta, me notará mi supervisión, me amará más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo mismo”. Algunos de estos resultados incluso podrían tener valencia debido a que la persona espera que la lleven a otros resultados.

“Si mi supervisor nota la calidad de mi trabajo, quizá se me conceda un ascenso”.

La teoría de las expectativas entraña un cálculo más complicado que la teoría de las necesidades y la teoría de la equidad, porque las expectativas del desempeño - resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo - desempeño están ligadas en una cadena multiplicadora. Suponga que usted está trabajando en un proyecto en el cual los resultados de su desempeño están claros, usted sabe por experiencia la cantidad de esfuerzo requerida, pero el resultado no le merece demasiado valor. La valencia es baja. En este caso, su conducta podría ser demorar las cosas hacia el último minuto. ¡Su declaración del impuesto sobre la renta podría ser un ejemplo que viene al caso!

La teoría de las expectativas también la inclusión de ciertas características dinámicas debido a la composición de las personas. Las expectativas pueden pasar de positivas a negativas con el tiempo. Si usted se siente

frustrado por las recompensas que ha obtenido su conducta en el pasado, quizá pierda confianza de poder pronosticar el resultado de sus esfuerzos y de que éstos serán recompensados. Si su supervisor siempre rehace sus informes, de tal manera que su “sello” personal desaparece, y después él se queda con el crédito de los informes, sus expectativas positivas se podrían volver negativas. Por otra parte, la valencia también se podría volver negativa si usted empieza a pensar “este tipo de recompensa ya no tendrá tanta importancia para mí como antes”.

La teoría de las expectativas implica que los gerentes deben prestar atención, al mismo tiempo, a una serie de factores cuando tratan con sus empleados. Nadler y Lawler (1983) recomiendan a los gerentes.

- Determinar las recompensas que valora cada empleado. Para que las recompensas sean motivadoras, deben ser pertinentes para las personas afectadas. Los gerentes pueden determinar qué recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles qué recompensas quieren.
- Determinar el desempeño que usted desea. Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.
- Establecer un nivel alcanzable de desempeño. A efecto de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo, a un desempeño exitoso.

- Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa. Los conflictos entre el sistema de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa. Por ejemplo, si el grupo de trabajo del empleado es partidario de la productividad baja, quizá se requiera una recompensa superior a la medida para motivar al empleado a una alta productividad. Por ejemplo, las prestaciones por antigüedad recompensan el tiempo que uno lleva empleado en la organización, y no la calidad de su desempeño.
- Asegurarse de que la recompensa es adecuada. Las recompensas menores serán motivadoras menores.

La relación entre los sistemas intrínsecos y extrínsecos de recompensas es el punto focal de los debates iniciados por el escritor Alfie Kohn. Kohn es de la opinión que los incentivos son contraproducentes porque destruyen la motivación intrínseca, imponen un límite a la cantidad de trabajo que se realizara y propician la competencia, destruyendo con ello el trabajo en equipo. Kohn propone, al tenor de la teoría de las expectativas, que los gerentes tomen la opinión de sus empleados sobre la asignación de trabajos, los objetivos, las necesidades de los empleados y su oportunidad de realizar las tareas asignadas. Al parecer, el régimen de Glass en Kmart sigue estos enfoques. (Lawler, 1977)

g) Teoría del hombre complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en:

- Por naturaleza; el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según las diferencias de tiempo y circunstancias.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que debe empezar con un estudio de la naturaleza

de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación.-** Elemento indispensable de cualquier forma de organización empresarial. De ella depende, en mayor o menor grado, la dirección, el control, la coordinación y la comprensión de los individuos agrupados en el ente económico.
- **Condiciones físicas de trabajo.-** Factores tales como el alumbrado, temperatura, humedad, la seguridad material, los riesgos, el ruido, el polvo, etc., que afectan la forma de llevar a cabo los trabajos o el bienestar general del empleado.
- **Estabilidad laboral.-** La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.
- **Identificación.-** Identificación es la acción y efecto de identificar o identificarse (reconocer si una persona o una cosa es la misma que se busca, hacer que dos o más cosas distintas se consideren como una misma, llegar a tener las mismas creencias o propósitos que otra persona.

- **Logros.-** Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
- **Política de la empresa.-** Son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.
- **Puesto de trabajo.-** Es la función establecida presupuestariamente, que comprende un conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades que un empleado a de desempeñada durante la jornada mínima señalada por ley.
- **Reconocimiento laboral.-** El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.
- **Riesgo en el trabajo.-** Se denomina riesgo laboral a todo aquel aspecto del trabajo que tiene la potencialidad de causar un daño
- **Social / Emocional.-** Se refiere a las consecuencias de la valoración y la interpretación cognitivas por parte de los individuos de la percepción de sus estados y expresiones emocionales.
- **Sueldos.-** El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus

contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos.

- **Toma de decisiones.-** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración),

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis general

La rotación promedio en los Asesores de negocios de Caja Los Andes es menor o igual al 5% y los principales motivadores son incremento de comisiones y promoción de línea de carrera, en el año 2014.

2.4.2. Hipótesis específicas

- La rotación promedio en los Asesores de negocios en Caja Los Andes ha sido mayor o igual al 5% mensual en el año 2014.
- Los principales motivadores utilizados por los funcionarios con los Asesores de negocios fueron: modificación del esquema de comisiones, promociones en línea de carrera, asignación de bonos en el Año 2014.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Categoría	Instrumentos
Nivel de rotación	Nivel de rotación	Cuantitativo	Guía de revisión documentaria
Motivación	Labores del Asesor de negocios	Cuantitativo	Cuestionario
	Motivación	Cuantitativo	Guía de revisión documentaria
	Principales motivadores aplicados	Cuantitativo	Guía de revisión documentaria



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo porque nos permitió el análisis teórico de carácter general a los hechos particulares observados en la rotación de colaboradores que realizan labores de Asesor de Negocios en Caja Los Andes.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación será de tipo explicativo.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación por su finalidad fue básico, ya que nos permitió medir el nivel de rotación y la motivación en los Asesores de negocios en Caja Los Andes

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño aplicado para el trabajo fue el diseño no experimental – transversal.

$M \rightarrow O$

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

Y = f (x)

Donde

Y = Rotación

X = Motivación

F = Función

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Unidad de estudio

Para el caso del presente estudio está representada por los Funcionarios (Jefes de Oficina) y Colaboradores (Asesores de Negocios) de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

3.5.2. Población

La población está conformada de la siguiente manera:

Cuadro 2. Población De Estudio

Trabajadores	Población
Funcionarios	24
Asesores de negocios	146
TOTAL	170

3.5.3. Muestra

El tipo de muestreo utilizado para el presente proyecto fue de tipo probabilístico estratificado, donde cada órgano de la empresa estará representado por la cantidad de muestra del total de trabajadores que aritméticamente será multiplicado la población total y el factor de la muestra.

Donde la muestra “n” es:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 (p * q)}$$

Dónde:

- N : Población
- Z2: Nivel de Confianza
- P : Prevalencia estimada
- Q : (1-p)
- e2: Error de muestreo

Realizando el cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 (p * q)}$$

$$n = \frac{170 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (170 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{170 * 3.8416 * 0.25}{0.425 + 0.9604}$$

$$n = \frac{163.268}{1.3854}$$

$$n = 120.12$$

El factor múltiplo es hallado de la siguiente fórmula

$$Fac. = \frac{n}{N}$$

$$Fac. = \frac{120}{170} = 0.697$$

Cuadro 3. Muestra de estudio

Trabajadores	Población	Factor Mult.	Muestra
Funcionarios	24	0.697	17
Asesores de negocios	146	0.697	102
TOTAL	170		119

3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO

3.6.1. Técnica

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta.

3.6.2. Instrumento

El instrumento aplicado para el presente proyecto fue el cuestionario utilizando como medida la escala de Likert, que presenta un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son 5 e indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Cada ítem consiste en una afirmación que consta de 5 alternativas.

Se aplica este instrumento con el fin de medir determinadas actitudes sobre la motivación en los Asesores de Negocio y al mismo tiempo paralela a las propuestas y respuestas del cuestionario para los Asesores

de Negocio, se realiza la encuesta a los Funcionarios (Jefes de Oficina) considerando las mismas alternativas evaluativas de actitudes.

3.7. PROCEDIMIENTOS

El trabajo de campo se realizó con la colaboración de las unidades de estudio de la muestra se acopiaron los cuestionarios y posteriormente fueron tabulados utilizando el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 18, luego se realizaron las pruebas estadísticas y la contratación de la hipótesis planteada en el presente estudio y finalmente presentar los informes finales correspondientes a dicho proyecto.

3.8. APLICACIÓN DE PRUEBA

Chi cuadrada de independencia.

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Dónde:

X^2 = Chi cuadrada

F_o = Frecuencia observada

F_e = Frecuencia esperada

H_o = La rotación promedio en los Asesores de negocios en Caja Los Andes ha sido mayor o igual al 5% mensual en el Año 2014.

H_1 = Los principales motivadores utilizados por los funcionarios con los Asesores de negocios fueron: Modificación del esquema de comisiones, promociones en línea de carrera, asignación de bonos en el Año 2014

El nivel de significancia es de $\alpha = 0,05$ a un nivel de confianza de 95%

Cuadro 4. Resultado final del estudio, según escala de calificación de los funcionarios (agrupada)

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Nunca”	2	10.0	10.0	10.0
“Raras veces”	1	5.0	5.0	15.0
“Algunas veces”	4	20.0	20.0	35.0
“Bastante a menudo”	2	10.0	10.0	45.0
“Siempre”	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5. Resultado final del estudio, según escala de calificación de los Asesores de Negocio (agrupada)

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Nunca”	2	2.0	2.0	2.0
“Raras veces”	19	18.6	18.6	20.6
“Algunas veces”	37	36.3	36.3	56.9
“Bastante a menudo”	31	30.4	30.4	87.3
“Siempre”	13	12.7	12.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6. Distribución de Chi Cuadrada

Colaboradores CRAC LASA	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre	Total
Motivación ejercida según Funcionarios	2 (A)	1 (B)	4 (C)	2 (D)	11 (E)	20
Motivación percibida por los Asesores de Negocio	2 (F)	19 (G)	37 (H)	31 (I)	13 (J)	102
TOTAL	4	20	41	33	24	122

Fuente: Resumen final del estudio de caso

Cuadro 7. Tabla de frecuencias esperadas

Casillero	Fo	Fe	Fo-Fe	Fo-Fe ²	((Fo-Fe) ² /fe)
A	2	0.66	1.34	1.81	2.76
B	1	3.28	-2.28	5.19	1.58
C	4	6.72	-2.72	7.41	1.10
D	2	5.41	-3.41	11.63	2.15
E	11	3.93	7.07	49.92	12.69
F	2	3.34	-1.34	1.81	0.54
G	19	16.72	2.28	5.19	0.31
H	37	34.28	2.72	7.41	0.22
I	31	27.59	3.41	11.63	0.42
J	13	20.07	-7.07	49.92	2.49
TOTAL					24.26

Fuente: Trabajo de campo

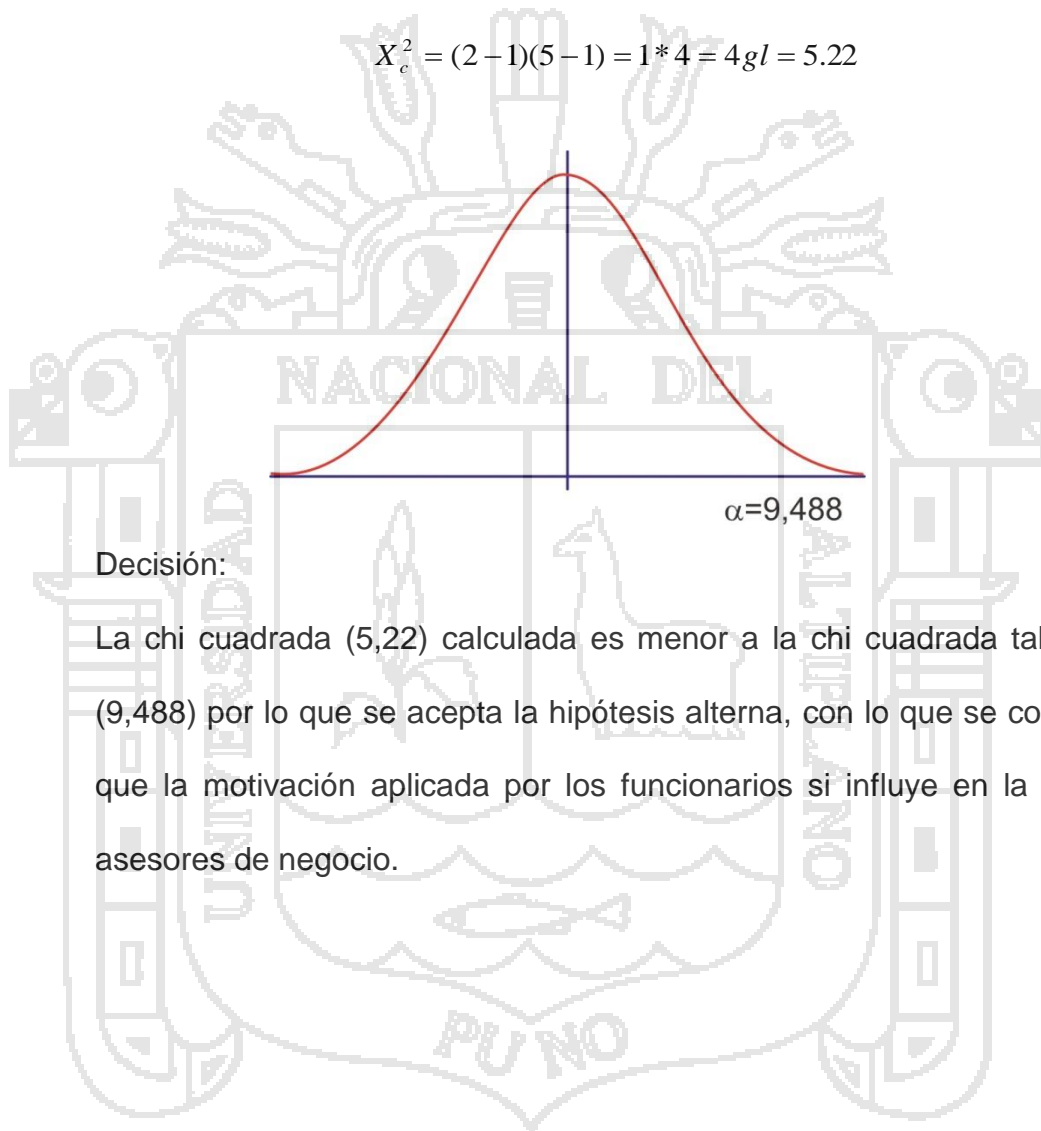
Chi Cuadrada de independencia tabulada

$$X_t^2 = 9.488$$

Chi Cuadrada de independencia calculada

$$X_c^2 = (n-1)(m-1)$$

$$X_c^2 = (2-1)(5-1) = 1*4 = 4 \text{ gl} = 5.22$$



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Índice de rotación mensual – año 2015

Cuadro 8. Índice de rotación de asesores

Categorías	Dic - 14	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Neg. Junior	48	45	42	42	48	51	48	58	59	56	51	48	45
Asesor de Negocios I	51	48	47	47	48	47	50	50	49	55	55	54	55
Asesor de Negocios II	33	32	30	32	32	29	29	28	28	30	32	32	31
Asesor de Negocios III	11	9	9	8	7	7	6	7	7	11	10	10	9
Asesor de Negocios Senior	3	6	9	10	11	11	12	10	10	9	9	8	8
TOTAL	146	140	137	139	146	145	145	153	153	161	157	152	148
% de Rotación		7.69	3.25	5.80	7.37	3.78	2.76	6.04	4.58	8.28	2.52	5.50	4.67

Promedio de rotación mensual (%)	=	5.19
----------------------------------	---	------

Fuente: Reporte de concentración de cartera

Según el cuadro 8, los niveles de rotación superan el 2% mensual, situación que genera inestabilidad en el logro de objetivos de la empresa.

4.1.2. Cumplimiento de metas

Las metas para los Asesores de Negocio, son fijadas de acuerdo al Número de Cliente, Saldo de Cartera e Índice de Morosidad.

Cuadro 9. Cumplimiento en Calidad de Cartera

Categorías	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	5	5	10	6	8	12	7	9	9	9	15
Asesor de Negocios I	5	4	7	4	5	7	7	7	5	4	6	10
Asesor de Negocios II	5	4	7	4	5	6	6	7	5	5	5	8
Asesor de Negocios III	6	6	4	3	3	6	5	4	6	6	5	6
Asesor de Negocios Senior	3	2	1	2	2	2	4	1	3	6	6	5
Total Comis.por mora (25%)	26	21	24	23	21	29	34	26	28	30	31	44

Fuente: Reportes gerenciales

Según cuadro 9, se observa que menos del 50% del total de Asesores de Negocio logra cumplir con sus metas en Calidad de Cartera (Mora), situación que genera la acumulación de provisiones.

Cuadro 10. Cumplimiento de Crecimiento en número de clientes

Categorías	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	8	8	7	7	7	11	9	7	9	10	15
Asesor de Negocios I	6	6	7	7	9	7	10	6	6	7	5	12
Asesor de Negocios II	8	3	6	6	4	5	8	7	4	8	4	15
Asesor de Negocios III	5	4	6	5	4	5	5	7	5	8	6	7
Asesor de Negocios Senior	3	2	4	3	3	4	5	4	3	4	5	6
Total Comis.por mora (25%)	29	23	31	28	27	28	39	33	25	36	30	55

Fuente : Reportes gerenciales

Comentario.- Según Cuadro N° 3, se observa que menos del 50% del total de Asesores de Negocio logra cumplir con sus metas en Número de Clientes, situación que no favorece en el logro de objetivos de la empresa.

Cuadro 11. Cumplimiento de Crecimiento en Monto

Comisión por Monto (20 %)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	6	6	6	7	6	8	7	7	9	8	9
Asesor de Negocios I	6	5	5	5	6	6	5	6	6	7	7	8
Asesor de Negocios II	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	7
Asesor de Negocios III	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	7
Asesor de Negocios Senior	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	6
Total Comis. por mora (25%)	26	23	24	24	27	25	27	26	26	29	30	37

Fuente: Reportes gerenciales

Según el cuadro 11, se observa que menos del 50% del total de Asesores de Negocio logra cumplir con sus metas en Crecimiento en Monto, situación que no favorece en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Cuadro 12. Cumplimiento en Renovaciones

Comisión por Monto (20 %)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	5	5	7	7	9	9	9	7	8	8	8	9
Asesor de Negocios I	6	6	4	5	6	6	5	5	8	7	7	9
Asesor de Negocios II	5	4	3	4	6	5	7	5	4	5	5	7
Asesor de Negocios III	7	6	6	4	4	4	5	5	6	4	3	6
Asesor de Negocios Senior	3	3	4	2	3	4	4	5	2	3	5	6
Total Comis. por Renov (30%)	26	24	24	22	28	28	30	27	28	27	28	37

Fuente: Reportes gerenciales

Según el cuadro 12, se observa que menos del 50% del total de Asesores de Negocio logra cumplir con sus metas en Renovaciones de clientes, situación que no favorece en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

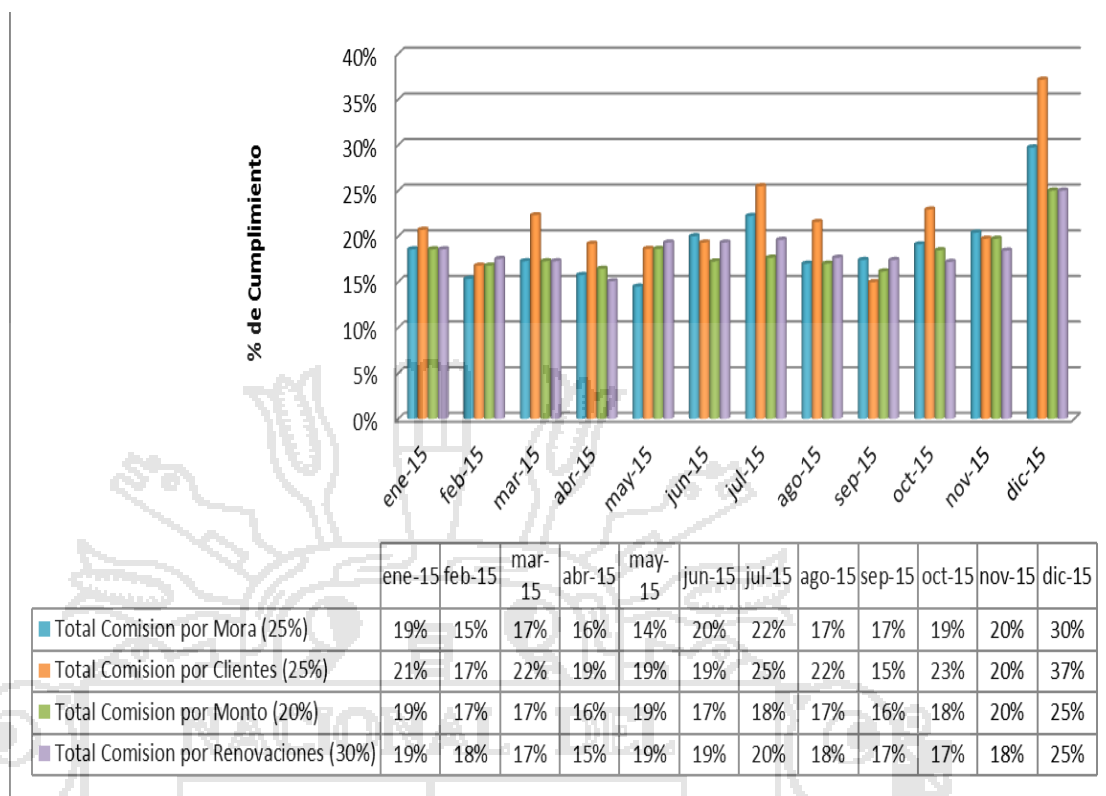


Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de metas Asesores de Negocio

Fuente: cuadros 7, 8, 9 y 10.

En la figura 3, se observa que un promedio del 19% de asesores logra llegar a sus metas ya sean por concepto de Mora, Clientes, Monto o Renovaciones.

Esto hace preocupante la situación en vista de que más del 50% no logra alcanzar sus metas, según el cuadro de comisiones que se tiene. Este aspecto viene a ser fundamental puesto que surge la preocupación debido a que si las metas establecidas están acorde al mercado y si es la clave fundamental dentro del desarrollo de la motivación del Asesor de negocio.

4.1.3. Número de promociones de nivel – año 2014

La promoción de línea de carrera para los Asesores de Negocio, se realiza trimestralmente dentro de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

Cuadro 13. Promoción de línea de Carrera

Promovido a	Ene - 14	Feb - 14	Mar - 14	Abr - 14	May - 14	Jun - 14	Jul - 14	Ago - 14	Set - 14	Oct - 14	Nov - 14	Dic - 14
Auxiliar de Negocios			0			0			0			0
Asesor de Negocios Junior			0			0			0			0
Asesor de Negocios I			7			0			17			10
Asesor de Negocios II			2			0			4			8
Asesor de Negocios III			0			0			4			0
Asesor de Negocios Sénior			0			0			0			0
TOTAL			9			0			25			18

Fuente: Memorándum emitidos CRAC – LASA 2014

Según el cuadro 13, se observa que menos del 11% del total de Asesores de Negocio es promovido de nivel anualmente, considerando que esta promoción en línea de carrera solo se efectuó en niveles intermedios.

4.1.4. Número de comisiones

Comisiones, son asignadas de acuerdo al porcentaje del cumplimiento de metas, a la vez estas están en proporción al sueldo básico del Asesor de Negocio.

Cuadro 14. Comisión por Mora

Comisión por Mora (25%)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	5	5	10	6	8	12	7	9	9	9	15
Asesor de Negocios I	5	4	7	4	5	7	7	7	5	4	9	10
Asesor de Negocios II	5	4	7	4	5	6	6	7	5	5	5	8
Asesor de Negocios III	6	6	4	3	3	6	5	4	6	6	5	6
Asesor de Negocios Senior	3	2	1	2	2	2	4	1	3	6	6	5
Total Comis. mora (25%)	26	21	24	23	21	29	34	26	28	30	31	44

Fuente: Reportes emitidos CRAC – LASA 2015

Según el cuadro 14, se observa que menos 40 Asesores de Negocio logra una comisión en el rubro Calidad de Cartera (Mora), situación que preocupa ya que podría influir en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 15. Comisión por Clientes

Comisión por cliente (25%)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	8	8	7	7	7	11	9	7	9	10	15
Asesor de Negocios I	6	6	7	7	9	7	10	6	6	7	5	12
Asesor de Negocios II	8	3	6	6	4	5	8	7	4	8	4	15
Asesor de Negocios III	5	4	6	5	4	5	5	7	5	8	6	7
Asesor de Negocios Senior	3	2	4	3	3	4	5	4	3	4	5	6
Total Com. Cliente (25%)	29	23	31	28	27	28	39	33	25	36	30	55

Fuente: Reportes emitidos CRAC – LASA 2015

Según el cuadro 15, se observa que menos 60 Asesores de Negocio logra una comisión en el rubro Número de Clientes, situación que preocupa ya que podría influir en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 16. Comisión por Monto

Comisión por monto (20%)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	7	6	6	6	7	6	8	7	7	9	8	9
Asesor de Negocios I	6	5	5	5	6	6	5	6	6	7	7	8
Asesor de Negocios II	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	7
Asesor de Negocios III	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	7
Asesor de Negocios Senior	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	6
Total Com. Cliente (25%)	26	23	24	24	27	25	27	26	26	29	30	37

Fuente : Reportes emitidos CRAC – LASA 2015

Según el cuadro 16, se observa que menos 30 Asesores de Negocio logra una comisión en el rubro Monto, situación que preocupa ya que podría influir en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 17. Comisión por Renovaciones

Comisión por monto (20%)	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Negocios Junior	5	5	7	7	9	9	9	7	8	8	8	9
Asesor de Negocios I	6	6	4	5	6	6	5	5	8	7	7	9
Asesor de Negocios II	5	4	3	4	6	5	7	5	4	5	5	7
Asesor de Negocios III	7	6	6	4	4	4	5	5	6	4	3	6
Asesor de Negocios Senior	3	3	4	2	3	4	4	5	2	3	5	6
Total Com. Cliente (25%)	26	24	24	22	28	28	30	27	28	27	28	37

Fuente: Reportes emitidos CRAC – LASA 2015

Según el cuadro 17, se observa que menos 40 Asesores de Negocio logra una comisión en el rubro Renovaciones, situación que preocupa ya que podría influir en el logro de los objetivos de la empresa.

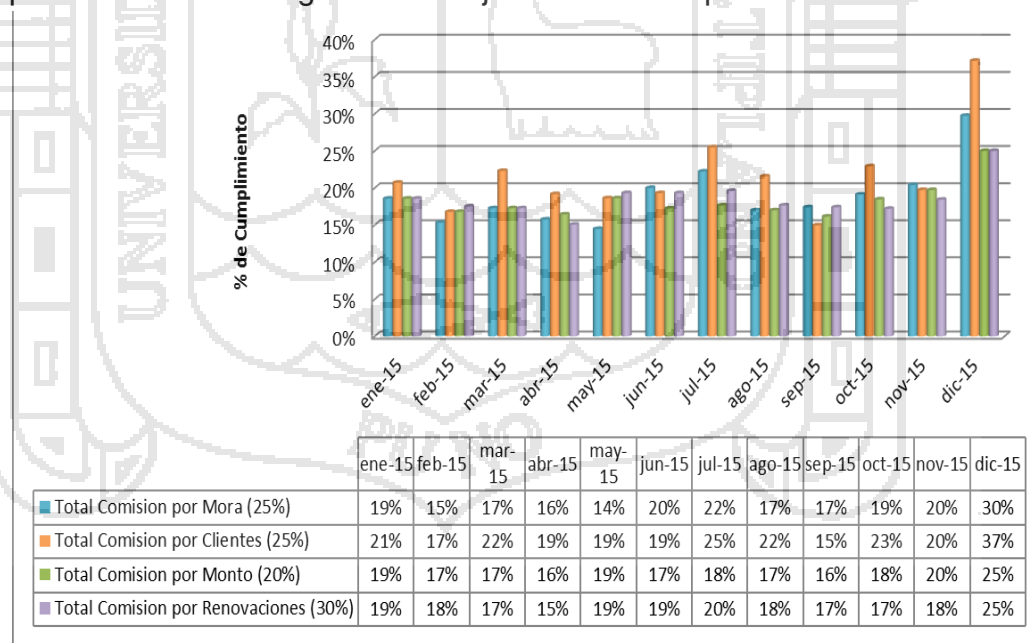


Figura 4. Porcentaje de Comisiones generadas por Asesores de Negocios

Fuente: Cuadros 14, 15, 16, 17.

De acuerdo a la figura 4, se observa que un promedio del 19% de asesores logra obtener comisiones ya sea por concepto de Mora, Clientes, Monto o Renovaciones.

Esto hace preocupante la situación en vista de que más del 50% no logra alcanzar sus metas, según el cuadro de comisiones que se tiene. Este aspecto viene a ser fundamental puesto que surge la preocupación debido a que si las metas establecidas están acorde al mercado y clave fundamental dentro del desarrollo de la motivación del Asesor de negocio. Preocupación de los Funcionarios (Jefes de Oficina) por la motivación de los Asesores de Negocio?

Cuadro 18. Los horarios establecidos son los adecuados para los colaboradores

	Frecuen- cia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	2	10.0	10.0	10.0
Casi siempre	12	60.0	60.0	70.0
Siempre	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

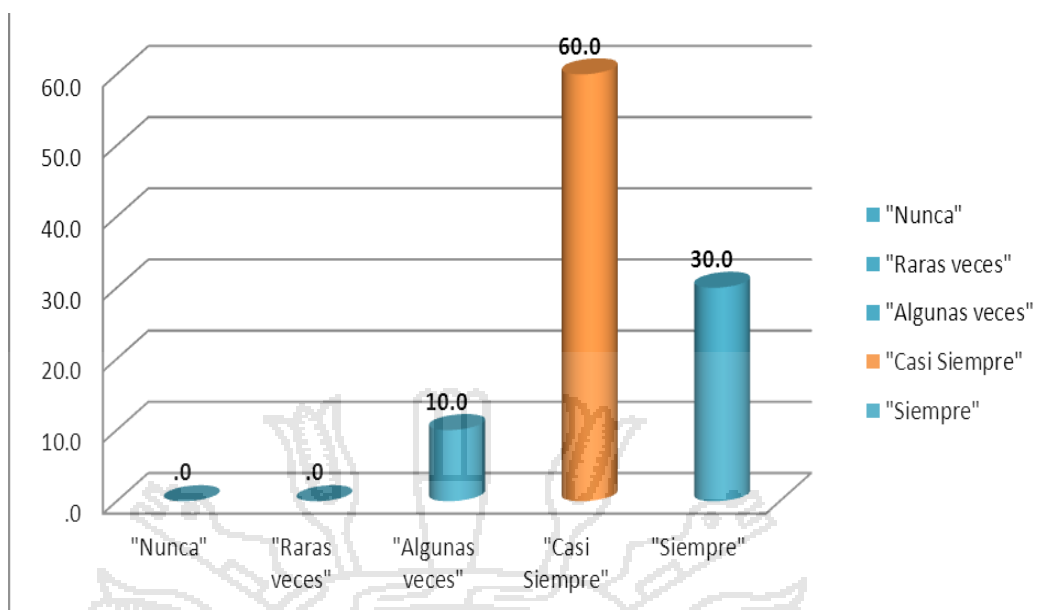


Figura 5. Los horarios establecidos son los adecuados para los colaboradores
Fuente: Cuadro 18

De acuerdo al cuadro 18 y figura 25, se observa que el 60.0% de los encuestados responden que los horarios establecidos son “Casi siempre” los adecuados para los Asesores de Negocio seguido de un “Siempre” que está de acuerdo.

Esto significa que la preocupación de los Funcionarios respecto a los horarios son insignificativas.

Cuadro 19. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas para los colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	5	25.0	25.0	25.0
Casi siempre	12	60.0	60.0	85.0
Siempre	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015



Figura 6. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas para los colaboradores?

Fuente: Cuadro 19

En el cuadro 19 y figura 6, se aprecia que el 50.0% de los encuestados responden que “Casi siempre” se preocupan por las condiciones Físicas resultado que viene de un “Algunas veces” como respuesta.

Esto significa que la preocupación de los funcionarios respecto a las condiciones físicas de trabajo es algo que no se tiene mucha relevancia dentro de sus funciones.

Cuadro 20. ¿La estabilidad laboral brindada a los colaboradores los motiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	4	20.0	20.0	20.0
Casi siempre	11	55.0	55.0	75.0
Siempre	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

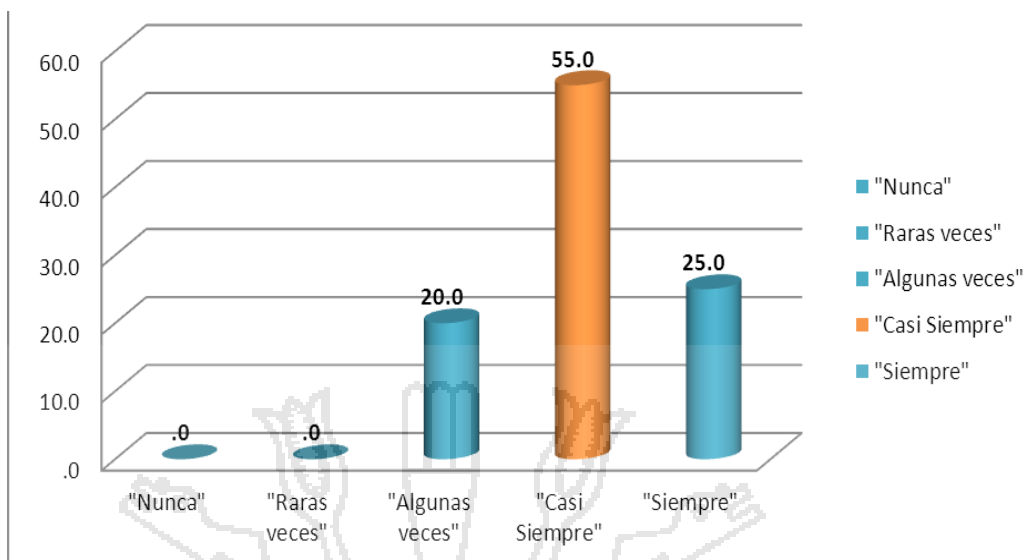


Figura 7. La estabilidad laboral brindada a los colaboradores los motiva?

Fuente: Cuadro 20

En el cuadro 20 y figura 7, se puede observar que el 55.5% de los encuestados responden que “Casi siempre” se preocupan por la estabilidad laboral de los Asesores de Negocio

Esto significa que la preocupación de los directivos respecto al deseo de mantener un equipo de trabajo solido si se hace notar.

Cuadro 21. ¿Las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo motivan al personal?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	4	20.0	20.0	20.0
Casi siempre	11	55.0	55.0	75.0
Siempre	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

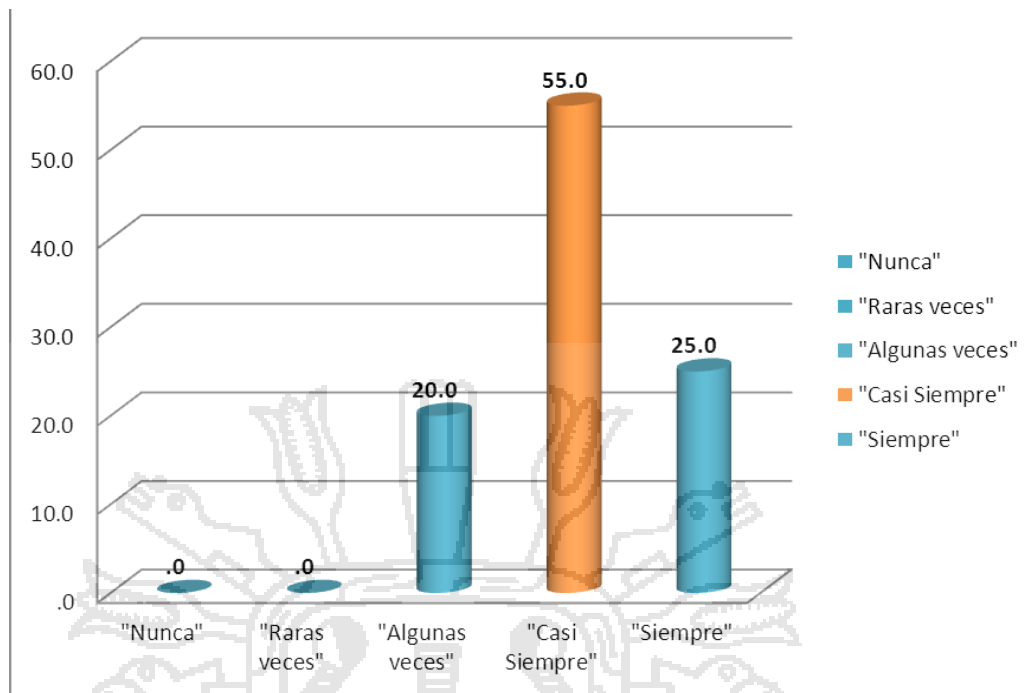


Figura 8. ¿Las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo motivan al personal?

Fuente: Cuadro 21

El estudio realizado muestra el siguiente resultado según el cuadro 21 y figura 8 el 55% de los encuestados responden que "Casi siempre" se encuentran preocupados por las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo, seguido de un resultado del 25.0% que dice que "Siempre" se preocupa por este aspecto.

Esto significa que la preocupación de los funcionarios respecto a este punto es casi relevante, aspecto que si se debería tener en cuenta puesto que si existe algún tipo de inconveniente accidente ellos puedan tener la atención y soporte necesario para afrontar toda situación.

Cuadro 22. ¿Apoyo e Integro a mis colaboradores?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	0	.0	.0	.0
Casi siempre	5	25.0	25.0	25.0
Siempre	15	75.0	75.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

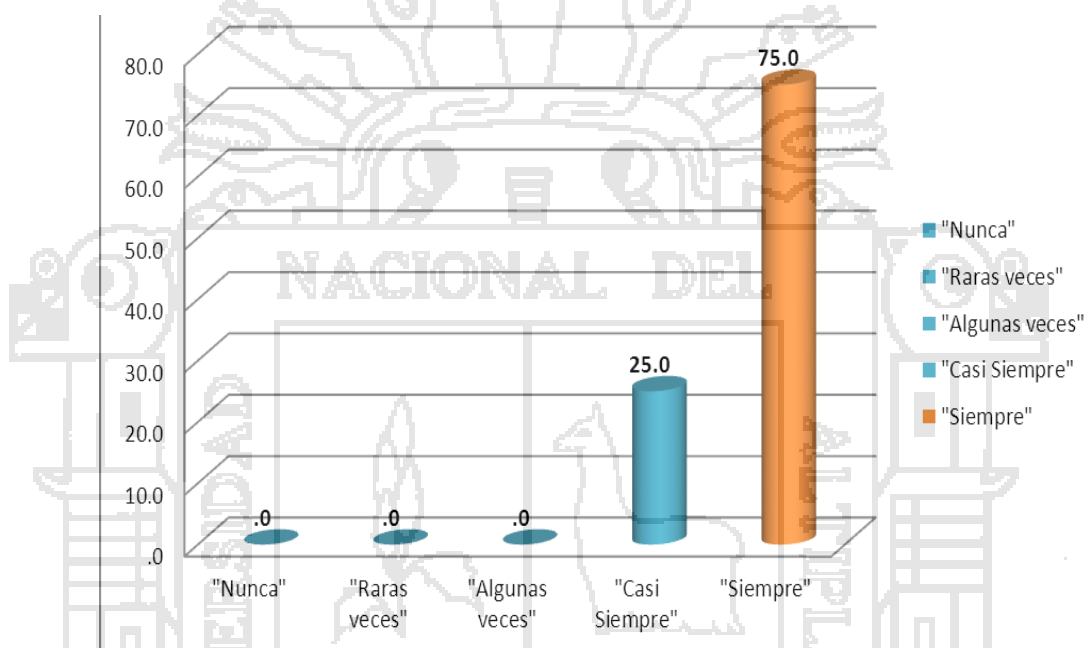


Figura 9. ¿Apoyo e Integro a mis colaboradores?

Fuente: Cuadro 22

En el cuadro 22 y figura 9, se observa que el 75.0% de los encuestados responden que “Siempre”, se preocupan por apoyar e integrara a sus equipos de trabajo, seguido de un “Casi siempre”

Esto significa que el respeto que los directivos demuestran no es del todo completo que hace que los trabajadores respondan en un 25,60 % que algunas veces los directivos muestren respeto hacia los trabajadores.

Cuadro 23. Los colaboradores interactúan con la gente (compañeros de trabajo y clientes)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	0	.0	.0	.0
Casi siempre	17	85.0	85.0	85.0
Siempre	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

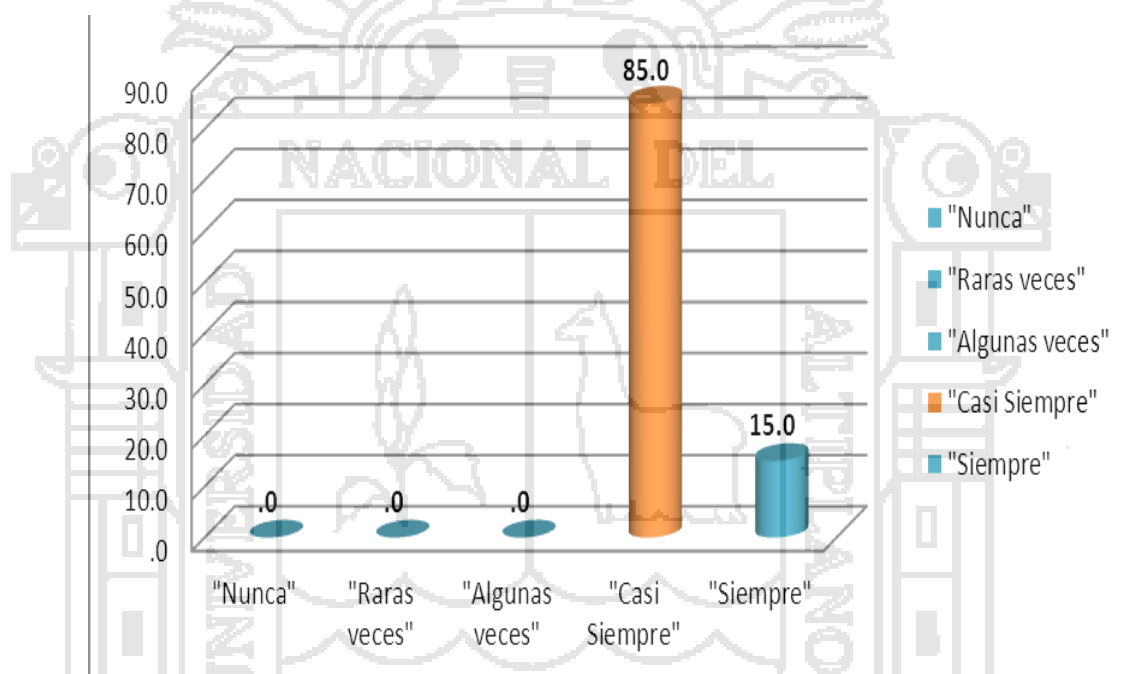


Figura 10. Los colaboradores interactúan con la gente (compañeros de trabajo y clientes).

Fuente: Cuadro 23

Según el cuadro 23 y figura 10, frente a la pregunta que si los colaboradores interactúan con la gente, la respuesta que brindan los funcionarios es de un 85.0% que “Casi siempre” lo hace y un 15.0% lo hace “Siempre”

Para la pregunta que si los colaborador con la gente la respuesta es de un Casi siempre lo hace, sin embargo eso debería mejorar de tal modo obtener un Siempre como respuesta ya que su trabajo consiste principalmente en atender al público.

Cuadro 24. Reconozco el esfuerzo y cumplimiento de metas de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	6	30.0	30.0	30.0
Casi siempre	13	65.0	65.0	95.0
Siempre	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

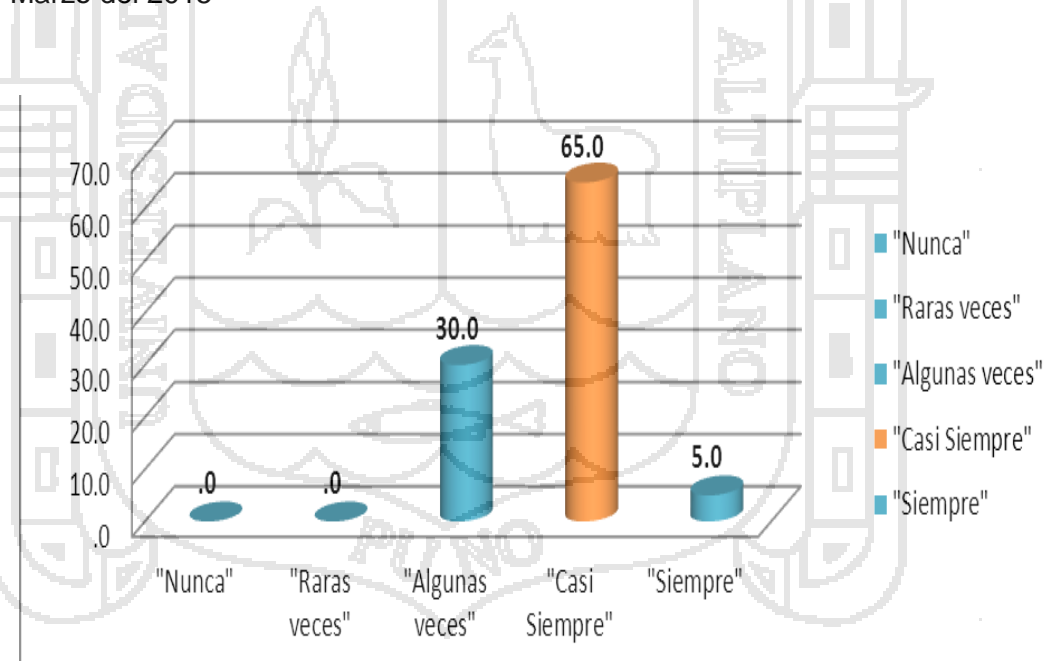


Figura 11. Reconozco el esfuerzo y cumplimiento de metas de los colaboradores

Fuente: Cuadro 24

Según el cuadro 24 y figura 11, se observa que el 65% de los encuestados responden que “Casi siempre” reconocen el esfuerzo y logro de resultados a sus lo hace “Algunas veces”

El reconocimiento que los funcionarios ofrezcan a sus colaboradores es realmente importante puesto que son líderes de grupo y la primera persona a la cual recurrirán siempre.

Cuadro 25. Los colaboradores se sienten motivados cuando se promueven ascensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	13	15.0	15.0	15.0
Casi siempre	11	55.0	55.0	70.0
Siempre	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

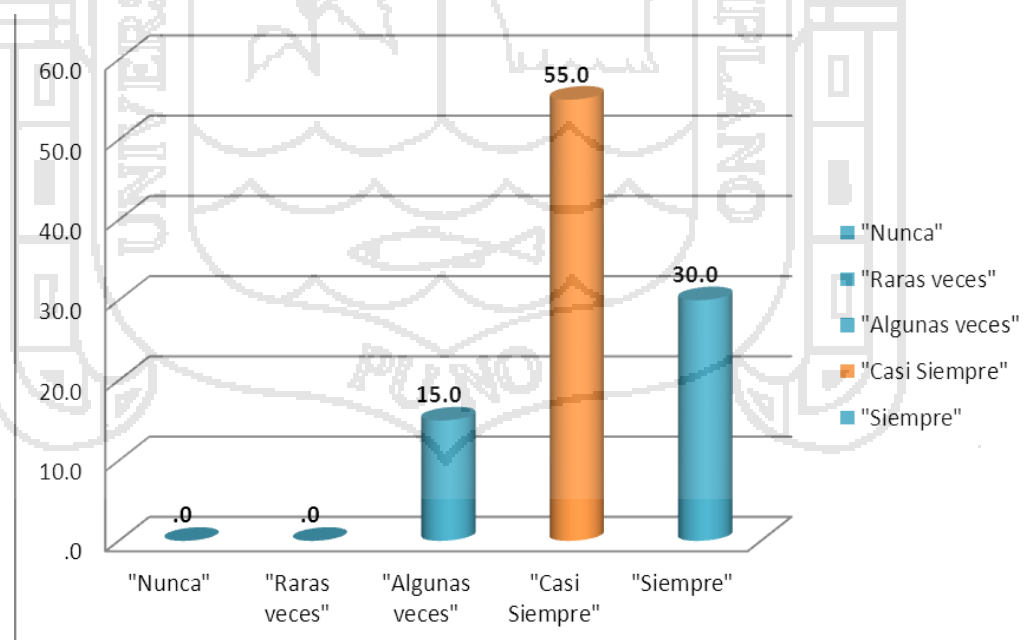


Figura 12. Los colaboradores se sienten motivados cuando se promueven ascensos

Fuente: Cuadro 25

En el cuadro 25 y figura 12, se observa que el 55.0% de los encuestados responden que los colaboradores si se sienten motivados con los ascensos o línea de carrera que ofrece CRAC LASA. Las respuestas obtenidas son favorables puesto que la promoción de líneas de carrera son el punto fuerte de la empresa.

Cuadro 26. Los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa cursos de capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	1	5.0	5.0	5.0
Casi siempre	10	50.0	50.0	55.0
Siempre	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

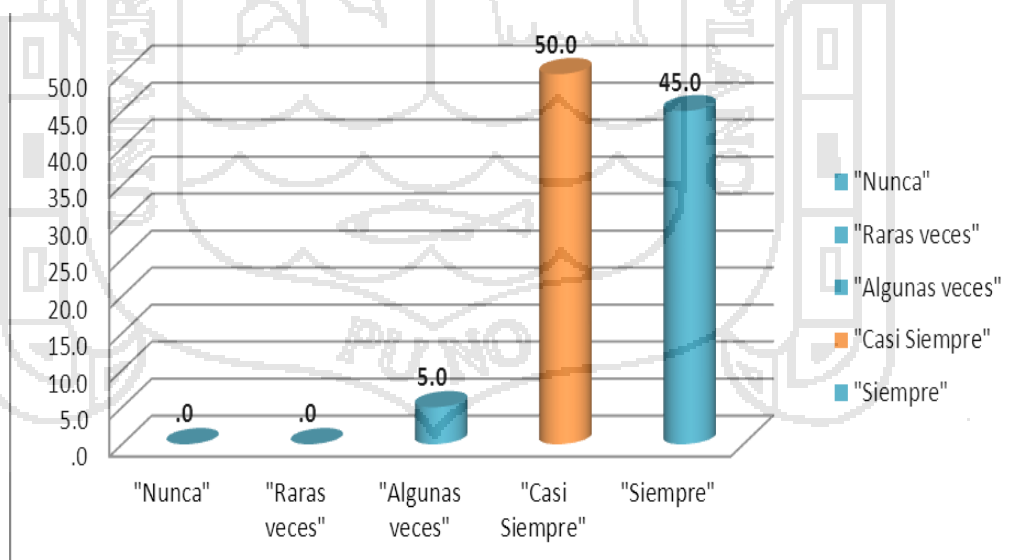


Figura 13. Los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa cursos de capacitación

Fuente: Cuadro 26

En el cuadro 26 y figura 13, se observa que el 50.0% de los encuestados responden que los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa cursos de capacitación, seguido de un 45.0% que siempre está motivado frente a este tipo de eventos.

Para toda empresa es muy importante que sus colaboradores estén capacitados y orientados de acuerdo a la misión y visión puesto que esto los orientara a ver dónde deben de dirigirse y la finalidad por la cual ellos están dentro de ella.

Cuadro 27. Los colaboradores participan en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	.0	.0	.0
Raras veces	0	.0	.0	.0
Algunas veces	8	40.0	40.0	40.0
Casi siempre	11	55.0	55.0	95.0
Siempre	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

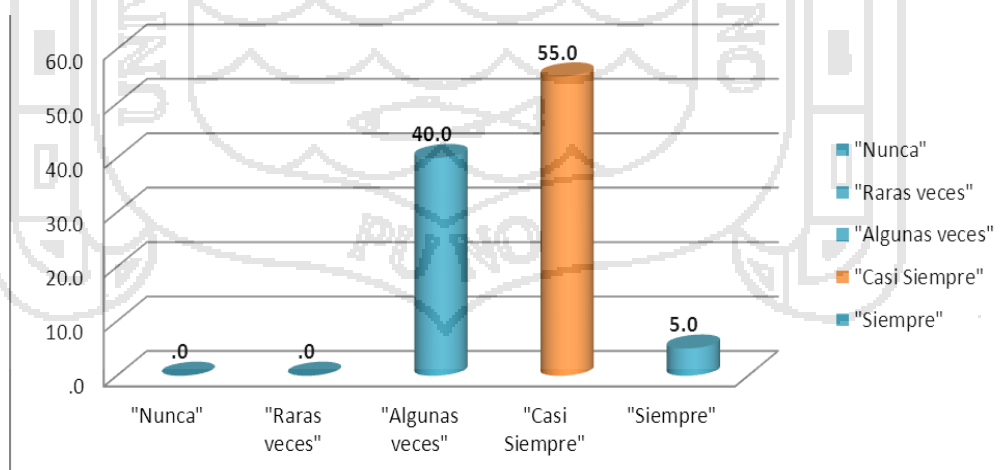


Figura 14. Los colaboradores participan en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)

Fuente: Cuadro 27

En el cuadro 27 y figura 14, podemos observar que el 55-0% de los encuestados respondieron que los colaboradores “Casi siempre” participan de la toma de decisiones y acuerdos de Oficina. Los colaboradores tienen el respaldo de sus Funcionarios para la toma de decisiones y acuerdos en los cuales tengan participación. Los colaboradores se encuentran motivados.

Cuadro 28. Me motiva y a la vez me siento cómodo con los horarios de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	5.9	5.9	5.9
Raras veces	1	1.0	1.0	6.9
Algunas veces	15	14.7	14.7	21.6
Casi siempre	75	73.5	73.5	95.1
Siempre	5	4.9	4.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

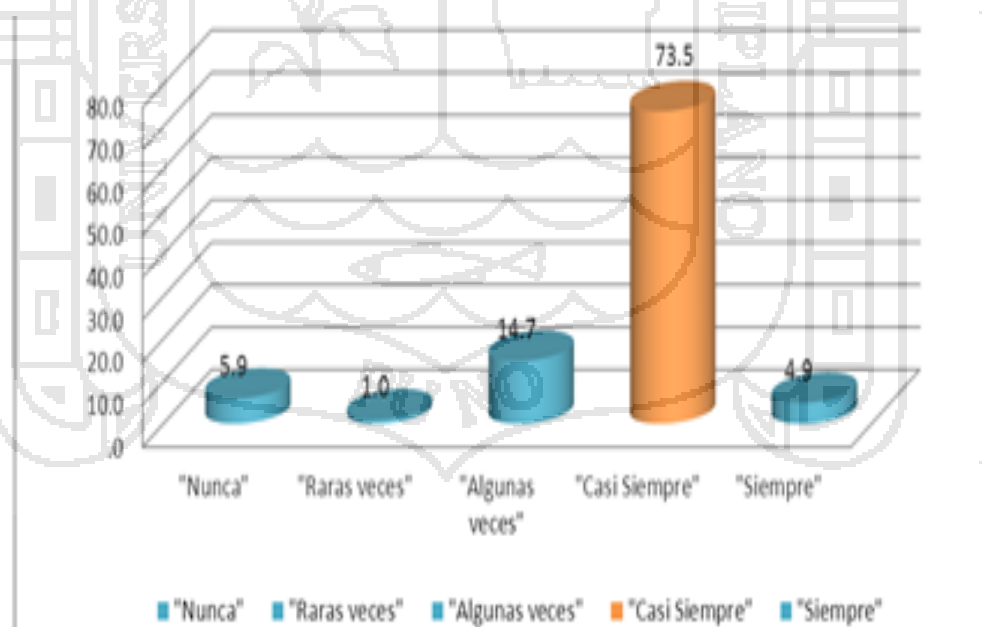


Figura 15. Me motiva y a la vez me siento cómodo con los horarios de trabajo.

Fuente: Cuadro 28

En el cuadro 28 y figura 15, un resultado favorable ya que un 73.5% de los Asesores de negocio está de acuerdo con los horarios de trabajo, seguido de un resultado del 14.7% que indica que solo “Algunas veces” está de acuerdo

Este resultado demuestra que los Colaboradores están contentos con este primer punto.

Cuadro 29. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas? ¿te sientes cómodo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	5.9	5.9	5.9
Raras veces	13	12.7	12.7	18.6
Algunas veces	47	46.1	46.1	64.7
Casi siempre	22	21.6	21.6	86.3
Siempre	14	13.7	13.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

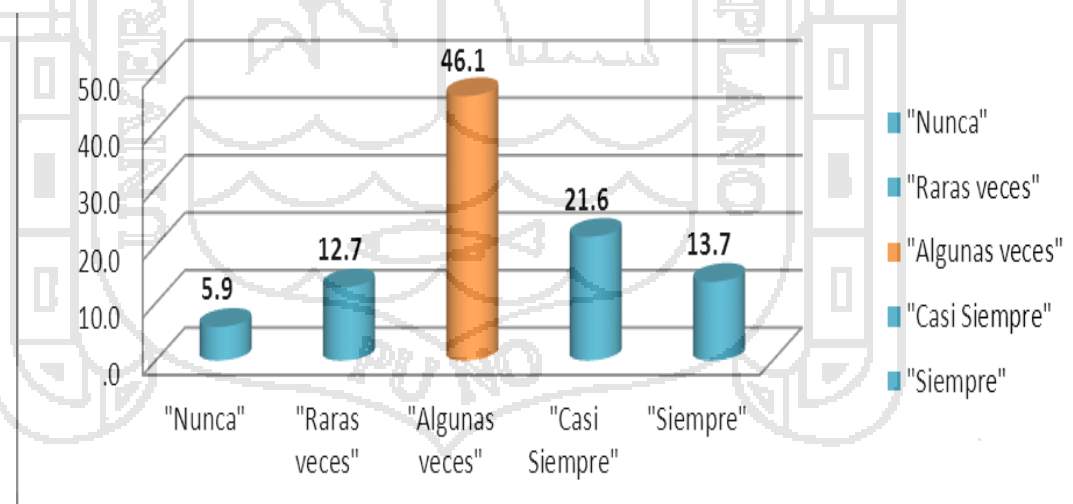


Figura 16. ¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas? ¿te sientes cómodo?.

Fuente: Cuadro 29

En el cuadro 29 y figura 16, un 46.1% de los colaboradores solo dice que “algunas veces” las condiciones físicas son las adecuadas.

Este resultado demuestra que los colaboradores ya están viendo mejoras en este punto ya que la tendencia que muestra es creciente, gracias a la implementación y mejor manejo logístico implementado por CRAC LASA.

Cuadro 30. ¿Me motiva la estabilidad laboral que se me brinda?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	15.7	15.7	15.7
Raras veces	40	39.2	39.2	54.9
Algunas veces	28	27.5	27.5	82.4
Casi siempre	14	13.7	13.7	96.1
Siempre	4	3.9	3.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

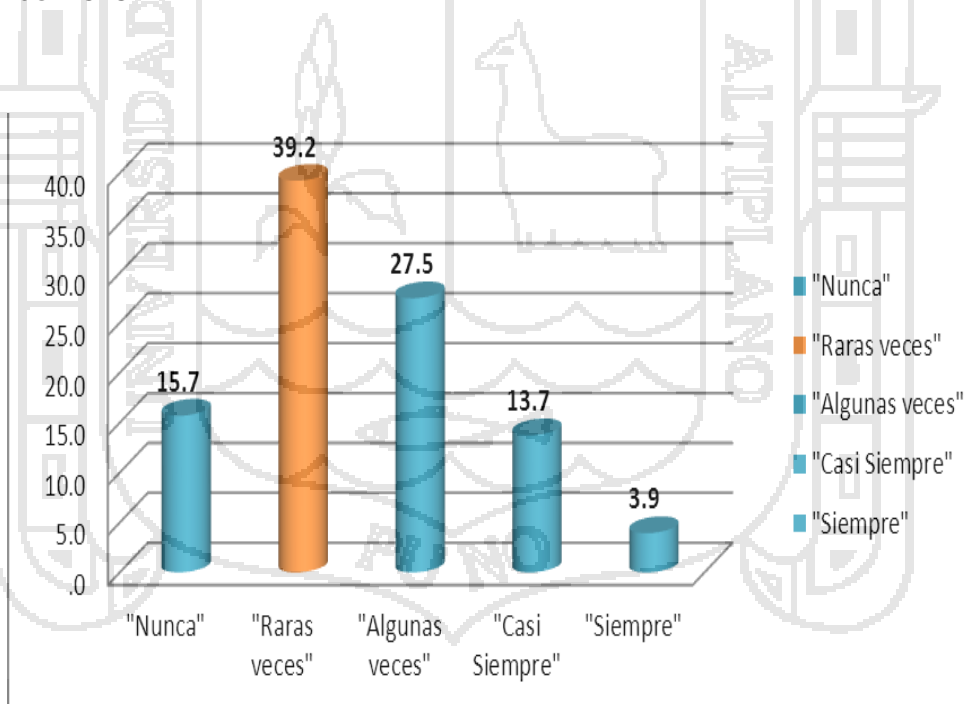


Figura 17. ¿Me motiva la estabilidad laboral que se me brinda?

Fuente: Cuadro 30

En el cuadro 30 y figura 18, el resultado del estudio realizado podemos apreciar que un 39.7% de los asesores de negocio encuestados responden que “raras veces” se sienten motivados por la estabilidad laboral que se les brinda.

Este resultado nos permite ver que los colaboradores no están muy de acuerdo con las condiciones fijadas en cuanto a la estabilidad laboral percibida, debiéndose mejorar este aspecto por ser de mucha importancia.

Cuadro 31. ¿Me motivan las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3.9	3.9	3.9
Raras veces	20	19.6	19.6	23.5
Algunas veces	36	35.3	35.3	58.8
Casi siempre	24	23.5	23.5	82.4
Siempre	18	17.6	17.6	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

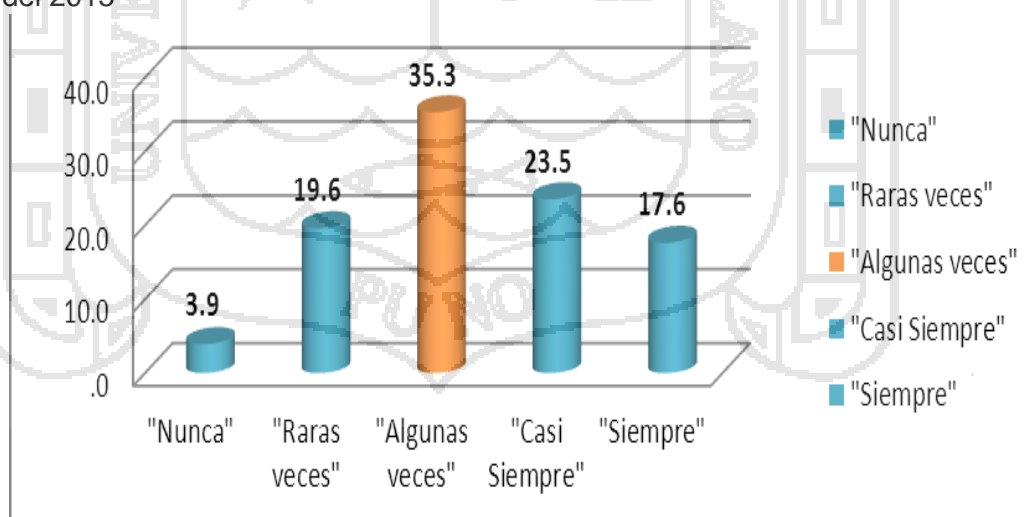


Figura 18. ¿Me motivan las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo?

Fuente: Cuadro 31

Según el cuadro 31 y figura 18, muestra que un 35.3% de los asesores de negocio encuestados responden que algunas veces se sienten motivados por las condiciones físicas y de seguridad brindadas por CRAC LASA.

La condiciones físicas y de seguridad un punto realmente importante para los Asesores de negocio, puesto que el riesgo que enfrentan es relativamente alto.

Cuadro 32. ¿Me siento motivado y apoyado por mi líder?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3.9	3.9	3.9
Raras veces	19	18.6	18.6	22.5
Algunas veces	39	38.2	38.2	60.8
Casi siempre	23	22.5	22.5	83.3
Siempre	17	16.7	16.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

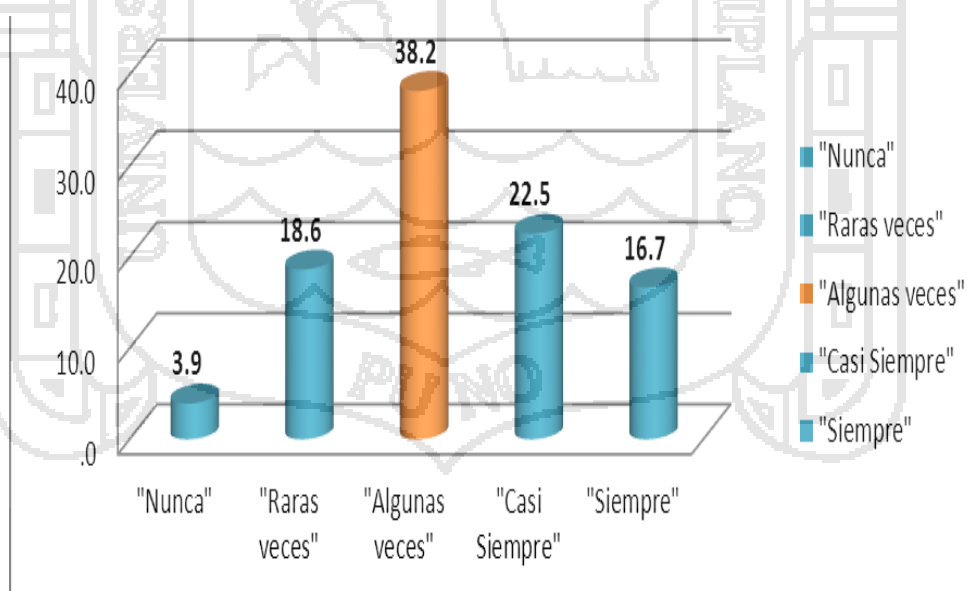


Figura 19. ¿Me siento motivado y apoyado por mi líder?

Fuente: Cuadro 32

En el cuadro 32 y figura 19, un 38.2% de los asesores de negocio responden que solo “algunas veces” se sienten apoyados y motivados por sus funcionarios de oficina.

Este resultado demuestra que los Funcionarios no están apoyando del todo a sus asesores de negocio o de lo contrario este no se refleja muy bien en los asesores de negocio.

Cuadro 33. Me gusta interactuar con la gente (compañeros de trabajo y clientes)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	7.8	7.8	7.8
Raras veces	2	2.0	2.0	9.8
Algunas veces	2	2.0	2.0	11.8
Casi siempre	80	78.4	78.4	90.2
Siempre	10	9.8	9.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

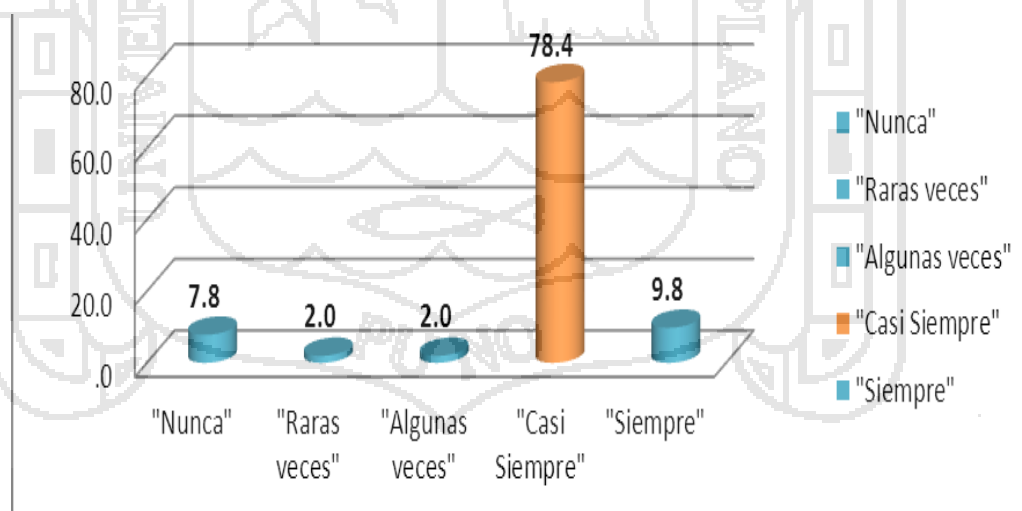


Figura 20. Me gusta interactuar con la gente (compañeros de trabajo y clientes).

Fuente: Cuadro 33

En el cuadro 33 y figura 20, es el resultado de la encuesta realizada a los colaboradores frente a la pregunta que si les gusta interactuar con la gente obteniendo como resultado que un 78.4% responden que “casi siempre” muestra empatía y compromiso con la gente.

Este resultado demuestra que los asesores de negocio si interactúan con los clientes y compañeros de trabajo.

Cuadro 34. Me motiva cumplir con mis metas, porque me siento reconocido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	8.8	8.8	8.8
Raras veces	18	17.6	17.6	26.5
Algunas veces	33	32.4	32.4	58.8
Casi siempre	26	25.5	25.5	84.3
Siempre	16	15.7	15.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

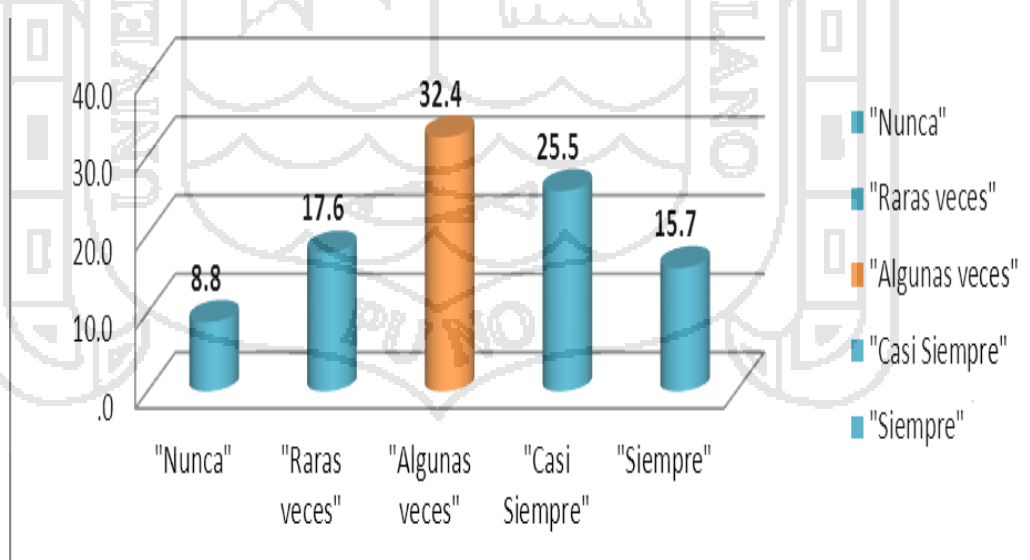


Figura 21. Me motiva cumplir con mis metas, porque me siento reconocido

Fuente: Cuadro 34

En el cuadro 34 y figura 21, se observa que un 32.4% de los asesores de negocio se encuentra “algunas veces” motivado por reconocimiento brindado al momento del logro de sus metas.

¿Este resultado demuestra que los colaboradores no están del todo satisfecho al momento del reconocimiento del logro de metas, será por el tipo de comisiones percibidas?

Cuadro 35. Me motiva que la empresa promueva ascensos dentro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	6.9	6.9	6.9
Raras veces	19	18.6	18.6	25.5
Algunas veces	32	31.4	31.4	56.9
Casi siempre	27	26.5	26.5	83.3
Siempre	17	16.7	16.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de marzo del 2015

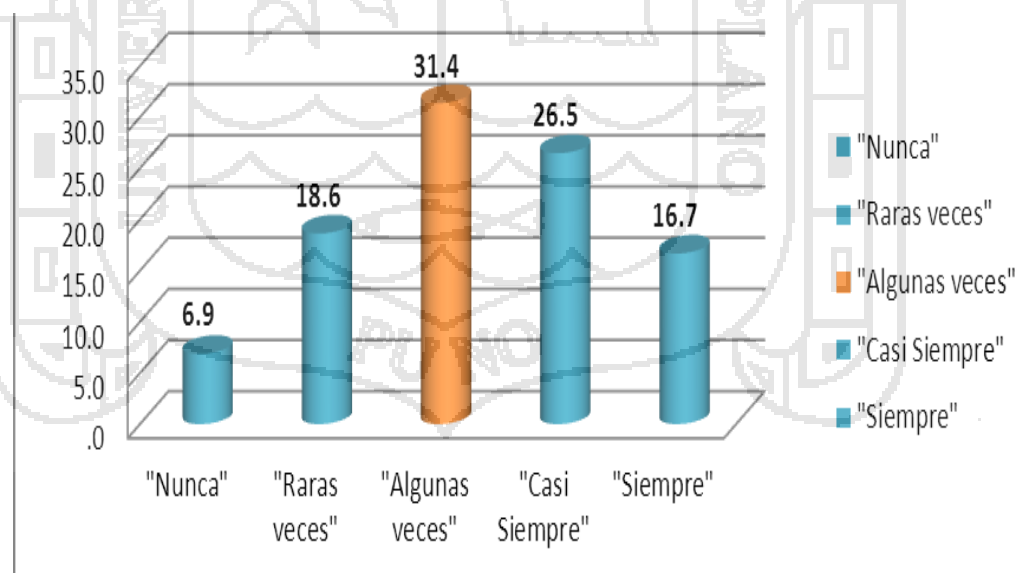


Figura 22. Me motiva que la empresa promueva ascensos dentro de la empresa.

Fuente: Cuadro 35

En el cuadro 35 y figura 22, un 31.4% de los asesores de negocio está de acuerdo con la promoción de ascensos o línea de carrera dentro de la empresa, seguido de un 26.5% que casi siempre está de acuerdo con este tipo de promociones. Este resultado demuestra que los asesores de negocio no se sienten del todo motivados con la promoción de ascensos que se tiene en CRAC LASA

Cuadro 36. Me motiva que la empresa programe cursos de capacitación para mejorar mi desempeño laboral y seguir creciendo como profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	9.8	9.8	9.8
Raras veces	19	18.6	18.6	28.4
Algunas veces	28	27.5	27.5	55.9
Casi siempre	27	26.5	26.5	82.4
Siempre	18	17.6	17.6	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

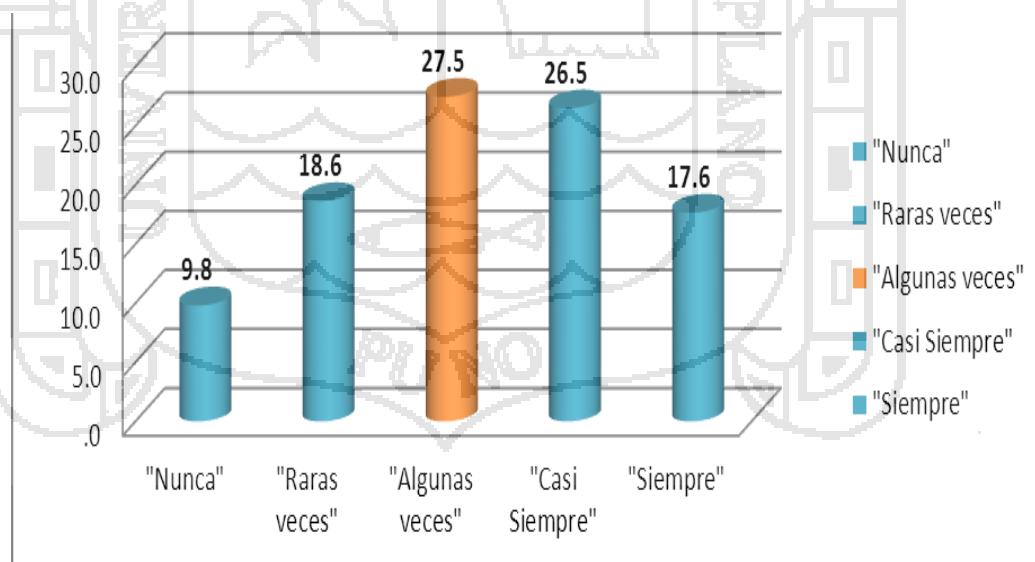


Figura 23. Me motiva que la empresa programe cursos de capacitación para mejorar mi desempeño laboral y seguir creciendo

Fuente: Cuadro 36

En el cuadro 36 y figura 23, se observa que un 27.5% de los asesores de negocio encuestados responden que algunas veces les agrada que la empresa programe cursos de capacitación sin embargo un 26.5% indica que casi siempre está de acuerdo con este tipo de programaciones.

Este resultado demuestra que los asesores de negocio muestran cierto interés por los programas de capacitación que brinda CRAC LASA.

Cuadro 37. Me gusta participar en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	7.8	7.8	7.8
Raras veces	2	2.0	2.0	9.8
Algunas veces	1	1.0	1.0	10.8
Casi siempre	80	78.4	78.4	89.2
Siempre	11	10.8	10.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores los días 14, 15, 16, 17 de Marzo del 2015

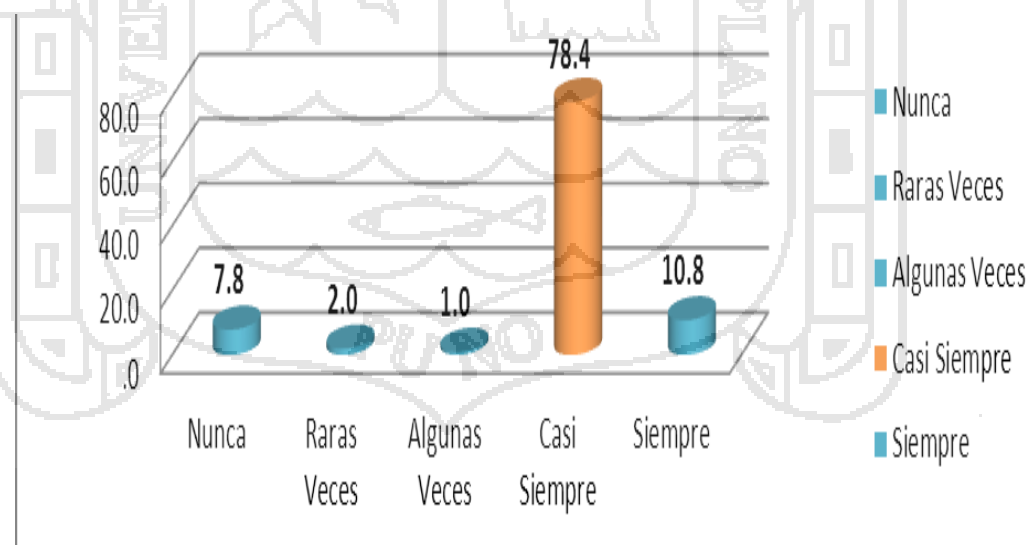


Figura 24. Me gusta participar en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos)

Fuente: Cuadro 37

Según el cuadro 37 y figura 24, el 78.4% de los asesores de negocio les gustaría participar de acuerdos y toma de decisiones en algunas políticas y reglamentos que los involucre. Podemos ver que los colaboradores muestran un alto interés por ser considerados en la toma de decisiones y participación de normativas y reglamento crediticios.

4.1.5. Contrastación de hipótesis.

Los resultados obtenidos en el presente capítulo nos permiten aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación que se obtuvo a través del desarrollo de indicadores, verificándose la validez de los mismos.

Hipótesis específica N° 01: “La rotación promedio en los Asesores de negocios en Caja Los Andes ha sido mayor o igual al 5% mensual en el Año 2014.”

Respecto a la variable Rotación, se tiene los siguientes resultados:

Cuadro 38. Índice de rotación de asesores

Categorías	Dic - 14	Ene - 15	Feb - 15	Mar - 15	Abr - 15	May - 15	Jun - 15	Jul - 15	Ago - 15	Set - 15	Oct - 15	Nov - 15	Dic - 15
Asesor de Neg. Junior	48	45	42	42	48	51	48	58	59	56	51	48	45
Asesor de Negocios I	51	48	47	47	48	47	50	50	49	55	55	54	55
Asesor de Negocios II	33	32	30	32	32	29	29	28	28	30	32	32	31
Asesor de Negocios III	11	9	9	8	7	7	6	7	7	11	10	10	9
Asesor de Neg. Senior	3	6	9	10	11	11	12	10	10	9	9	8	8
TOTAL	146	140	137	139	146	145	145	153	153	161	157	152	148
% de Rotación		7.69	3.25	5.80	7.37	3.78	2.76	6.04	4.58	8.28	2.52	5.50	4.67

Promedio de rotación mensual (%)	=	5.19
----------------------------------	---	------

Según Cuadro 1, se observa que los niveles de rotación mensual promedio superan el 5%, resultado que nos permite Confirmar y Validar la Hipótesis Específica N° 01. Hipótesis específica N° 02: “Los principales motivadores utilizados por los funcionarios con los Asesores de negocios fueron: modificación del esquema de comisiones, promociones en línea de carrera, asignación de bonos en el Año 2014.”

Respecto a la variable Motivación, se tiene los siguientes resultados:

Cuadro 39. Resultado Motivación de Colaboradores (Agrupado)

	Frecuen-cia	Porcen-taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2.0	2.0	2.0
Raras veces	19	18.6	18.6	20.6
Algunas veces	37	36.3	36.3	56.9
Casi siempre	31	30.4	30.4	87.3
Siempre	13	12.7	12.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Trabajo de campo

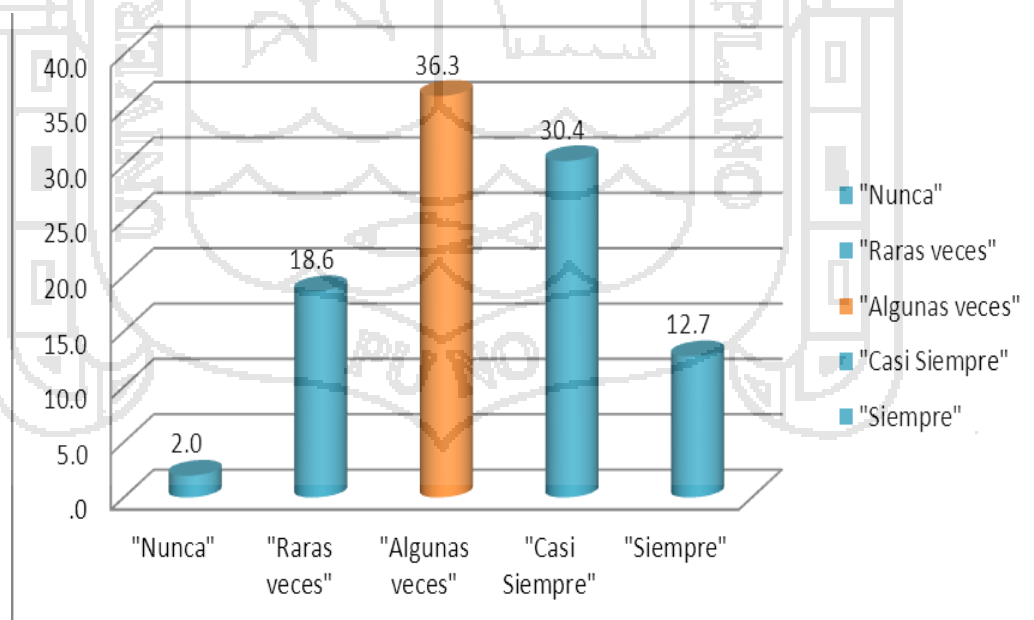


Figura 25. Resultado Motivación de Colaboradores (Agrupado)

Fuente: Cuadro 39

En el cuadro 39 y figura 25, los asesores de negocio reflejan una motivación del 35.3%, según nuestra escala se ubica en “Algunas veces” sin embargo presenta una tendencia de mejora seguido de un 30.4% representado por un “Casi siempre”.

Este resultado permite apreciar que nuestros asesores de negocio necesitan apoyo y seguimiento que los ayude siendo la motivación un factor importante en el desarrollo de sus funciones, resultado que nos permite Confirmar y Validar la Hipótesis Específica N° 02.

Hipótesis general: “La rotación promedio en los Asesores de negocios de Caja Los Andes es menor o igual al 5% y los principales motivadores son incremento de comisiones y promoción de línea de carrera, en el Año 2014.” Según los resultados de la investigación ya confirmados y validados las dos hipótesis específicas, nos permiten Confirmar y Validar la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

- El índice de rotación mensual promedio es de 5.19% mensual, generando un ambiente de inestabilidad laboral, porcentaje que se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos de la empresa ya que este índice no resulta favorable; estos resultados también serían consecuencia del tipo de motivación aplicado.
- El nivel de motivación reflejada por los Asesores de Negocios está en un 36.3% siendo un resultado no muy favorable, sin embargo este mantiene una tendencia creciente.
- El factor clave del crecimiento de la institución radica en que a los Asesores de Negocio les agrada interactuar con las personas, y uno de sus grandes necesidades se refleja en querer participar en la toma de decisiones, participación en ajuste a los reglamentos y políticas crediticias.

RECOMENDACIONES

- Se debe prestar mayor atención a los procesos de reclutamiento, y selección de personal, políticas de incentivos salariales, estabilidad laboral (modalidad de contrato), seguridad en el trabajo, reconocimiento y seguimiento a los colaboradores.
- La preocupación por parte de los funcionarios hacia los colaboradores debería mejorar, porque si no se tiene a un trabajador que esté física, mental y espiritualmente sano, no se puede exigir la eficacia en el desempeño de sus funciones, es por ello que el interés de los funcionarios respecto a este punto debería ser de mayor interés.
- Los directivos y funcionarios deben de reforzar puntos débiles tales como: compromiso de los trabajadores con la empresa internalizando la misión y visión de la empresa.
- Los funcionarios deben de tener una capacitación con especialidad en manejo de potencial humano para mejorar el bienestar de los colaboradores de la institución, ello implícito a mejorar la prestación de servicio a los clientes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F. (2004). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración Proceso Administrativo*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Lawler, N. D. (1977). *Perspectivas sobre el comportamiento en la organización*. Nueva York: McGraw Hill.
- Levin Cleiner, J. B. (1992). *Como reducir la rotación de personal*. México: Trillas.
- López, A. (06 de Noviembre de 2014). La motivación del personal. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>
- Maslow, A. (1970). *Motivación y Personalidad* (Segunda ed.). Nueva York, EE.UU: Harper&Row.
- Meyer, P. P. (2001). *La Administración del Personal*. México: CECSA.
- Microfinanza. (25 de Noviembre de 2014). [wikipedia.org](http://es.wikipedia.org/wiki/Microfinanza). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Microfinanza>
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de personal*. Mexico: Limusa.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamerica S.A.
- Vroom, V. (1978). Reflexiones del liderazgo y toma de decisiones. *Diario de Psicología*, 63.

- Fernandez Burgos, R. F. (2009). *La Motivación Laboral de los Trabajadores y su Incidencia en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Periodo 2008* (tesis para optar el Título Profesional: Licenciado en Administración). Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Escuela Profesional de Administración. Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú. p. 131.
- López Hernández, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad* (Tesis para optar grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Administración). Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales Administrativas. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Mexico D.F., Mexico.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Mcgregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: Debate.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*.
- Weber, M. (1921). *Economía y sociedad*. pp. 306, 927, 932. ISBN 8437503744.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 11, 20-30, 1983.

WEBGRAFÍA

<http://www.cajarurallosandes.com.pe>, 20 de Octubre, 2014

OscarVivar,http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriasdeliderazgofundamentos/default2.asp , 19 de Septiembre, 2014.

<http://html.rincondelvago.com/rendimiento-laboral.html> , 19 de Septiembre, 2014.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Electricidad> , 26 de septiembre del 2014.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_el%C3%A9ctrico_en_el_Per%C3%BA, 26 de septiembre del 2014.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n> , 26 de septiembre del 2014.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> , 26 de septiembre del 2014.

<http://definicion.de/motivacion/> , 26 de septiembre del 2014.

<http://blogdetodos.bligoo.com/content/view/204700/Warren-Bennis-caracteristicas-del-Liderazgo.html> , 26 de septiembre del 2014.

http://www.youthministryacademy.org/esp/images/pdfs/liderazgo_saludable.pdf, 26 de septiembre del 2014.

Infolatam, Perú: el 23,2 por ciento no tienen acceso a red de agua, 60,5 por ciento en zona rural. Consultado el 24 de julio de 2014, 29 de septiembre del 2011

<http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>, 05 de octubre del 2014.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Atenci%C3%B3n>, 05 de octubre del 2014.

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2872&Itemid=90, 05 de octubre del 2014.

<http://www.definicionabc.com/general/independencia.php>, 05 de octubre del 2014.

<http://www.definicionabc.com/general/logro.php>, 05 de octubre del 2014.

http://es.wikipedia.org/wiki/Relaci%C3%B3n_interpersonal, 05 de octubre del 2014.

<http://www.sitiosespana.com/diccionarios/ECONOMIA/m.htm>, 05 de octubre del 2014.

<http://www.spapex.es/3foro/desemocional.htm>, 05 de octubre del 2014.

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones, 05 de octubre del 2014.





Anexo 1. Motivación laboral 1

Código N°

<p>El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la motivación de los colaboradores. Por favor, trate de responder todos los ítems. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica. Agradecemos de antemano su colaboración</p>						
<p>Instrucciones: Aparecen a continuación diez afirmaciones. Juzgue la frecuencia en cada situación. Use la siguiente escala de puntuación (1, 2, 3, 4 y 5) y marque con una "X" la alternativa seleccionada.</p>		Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Nº	A mí...					
	Me motiva y a la vez me siento cómodo con los horarios de trabajo.					
	¿Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuadas? ¿Te sientes cómodo?					
	¿Me motiva la estabilidad laboral que se me brinda?					
	¿Me motivan las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo?					
	¿Me siento motivado y apoyado por mi líder?					
	¿Me gusta interactuar con la gente (compañeros de trabajo y clientes)?					
	Me motiva cumplir con mis metas, porque me siento reconocido.					
	Me motiva que la empresa promueva ascensos dentro de la empresa					
	Me motiva que la empresa programe cursos de capacitación para mejorar mi desempeño laboral y seguir creciendo como profesional.					
0	Me gusta participar en acuerdos y toma de decisiones (manuales y reglamentos)					

Anexo 2. Motivación laboral 2

Código N°

<p>El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la motivación de los colaboradores. Por favor, trate de responder todos los ítems. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica. Agradecemos de antemano su colaboración</p>						
instrucciones: Aparecen a continuación diez afirmaciones. Juzgue la frecuencia en cada situación. Use la siguiente escala de puntuación (1, 2, 3, 4 y 5) y marque con una "X" la alternativa seleccionada.		Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Nº	A mí...					
	Los horarios establecidos son los adecuados para los colaboradores?					
	Las condiciones físicas (área de trabajo) son adecuados para los colaboradores?.					
	¿la estabilidad laboral brindada a los colaboradores los motiva?.					
	¿Las condiciones físicas y de seguridad en el trabajo motivan al personal?.					
	¿Apoyo y escucho a mis colaboradores?.					
	Los colaboradores interactúan con la gente (compañeros de trabajo y clientes).					
	Reconozco el esfuerzo y cumplimiento de metas de los colaboradores.					
	Los colaboradores se sienten motivados cuando se promueven ascensos.					
	Los colaboradores se sienten motivados cuando la empresa programa curso de capacitación.					
0	Los colaboradores participan en acuerdos y toma de decisiones (manuales, reglamentos).					

Anexo 3. Matriz de consistencia

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la motivación de los colaboradores. Por favor, trate de responder todos los ítems. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica. Agradecemos de antemano su colaboración				
Planteamiento del problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores
Cual es el nivel de rotación de los Asesores de Negocios y que tipo de motivación aplican los funcionarios de Caja Los Andes en el año 2014	La rotación promedio en los asesores de negocios de Caja Los Andes es de menor o igual a 15% y los principales motivadores son incremento de comisiones y promoción de líneas de carrera, en el año 2014	Conocer los niveles de rotación de los Asesores de Negocios y los tipos de motivación aplicadas por los funcionarios de Caja Los Andes, año 2014	Nivel de rotación Labores del asesor de negocios Motivación Principales motivadores aplicados	Porcentaje de rotación Cumplimiento de metas Escala de necesidades ✓ Número de promociones ✓ Monto de comisiones ✓ Monto de bonos mensuales
Cual es el nivel de rotación de los Asesores de Negocios en Caja Los Andes en los diferentes meses del año 2014	La rotación promedio de los Asesores de Negocios en Caja Los Andes ha sido menor o igual a 15% mensuales en el año 2014	Identificar los niveles de rotación de los Asesores de Negocios en los diferentes meses del año 2014	Nivel de rotación Labores del Asesor de negocios	Porcentaje de rotación Cumplimiento de metas
Cuales son los principales tipos de motivación aplicados por los funcionarios de Caja Los Andes a los colaboradores que realizan funciones de asesores de Negocios en el año 2014	Los principales motivadores utilizados por los funcionarios con los Asesores de Negocios, fueron: modificación del esquema de comisiones, promociones en líneas de carrera, asignación de bonos en el año 2014.	Identificar los tipos de motivación aplicados por los Funcionarios con los Asesores de Negocios en Caja Los Andes, año 2014	Motivación Principales motivadores aplicados	Escala de necesidades ✓ Número de promociones ✓ Monto de comisiones ✓ Monto de bonos mensuales
Cómo se puede reducir el nivel de rotación y mejorar el nivel de motivación en los Asesores de negocios en Caja Los Andes	Proponer lineamientos orientados a reducir el nivel de rotación y mejorar la motivación en los Asesores de Negocios en Caja Los Andes			

Anexo 4. Cuadro de Entradas y Salidas para Cálculos de Rotación de Asesores de Negocio

Categorías	Dic 14	Salida	Entrada	Feb 15	Salida	Entrada	Mar 15	Salida	Entrada	Abr 15	Salida	Entrada	May 15	Salida	Entrada	Jun 15	Salida	Entrada	Jul 15	Salida	Entrada	Ago 15	Salida	Entrada	Set 15	Salida	Entrada	Oct 15	Salida	Entrada	Nov 15	Salida	Entrada	Dic 15
Ases. de Neg. Junior	4	8	3	42	3	3	42	4	10	48	2	5	51	3	0	48	48	0	59	4	5	59	3	0	58	0	0	51	8	5	48	5	2	45
Ases. de Negocios I	5	3	1	47	2	2	47	0	1	48	1	0	47	0	3	50	2	0	48	1	0	48	2	8	56	0	0	55	1	0	54	1	3	55
Ases. de Negocios II	3	1	2	30	0	2	32	0	0	32	3	0	29	0	0	29	1	0	28	0	0	28	2	4	30	2	2	32	2	0	32	2	0	31
Ases. de Negocios III	1	2	0	9	1	0	8	2	1	7	0	0	7	1	0	6	0	1	7	0	0	7	0	5	11	0	0	10	1	1	10	1	0	9
Ases. de Neg. Senior	3	0	2	10	1	2	10	0	1	11	0	1	11	0	1	12	2	0	10	2	2	10	1	0	9	0	0	9	1	0	8	1	0	8
TOTAL	16	14	8	139	7	9	139	7	14	146	6	5	145	4	4	145	5	13	133	7	7	133	7	17	161	2	2	157	11	6	132	9	5	148
% de Rotación				3.25			5.80			7.37			3.78			2.76			6.04			4.58			8.28			2.52			5.50			4.67

Promedio de Rotación Mensual (%) : 5.19

Anexo 5. Detalle de Cuadro de Recategorizaciones

Mar 14			Jun 14			Set 14			Dic 14		
Oficina	Cat. Ini.	Nueva Cat.	Oficina	Cat. Ini.	Nueva Cat.	Oficina	Cat. Ini.	Nueva Cat.	Oficina	Cat. Ini.	Nueva Cat.
Ayacucho	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I				Puno	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Desaguadero	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
Ayaviri	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. II				Puno	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ilave	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
Juliaca	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. I				Puno	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ilave	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
Juliaca	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. I				Puno	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Aplao	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
Real Plaza	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. I				Desaguadero	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Aplao	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
Azangaro	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. II				Desaguadero	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Coata	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
Azangaro	Ases. de Neg.	Ases. de Neg. I				Ilave	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Coata	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
Azangaro	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I				Ilave	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ayaviri	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Ilave	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ayaviri	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Ilave	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Macusani	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Acora	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Azangaro	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Acora	Ases. de Neg. II	Ases. de Neg. III	Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Acora	Ases. de Neg. II	Ases. de Neg. I	Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Yunguyo	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Coata	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ayacucho	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Juliaca	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ayacucho	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Macusani	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Ayacucho	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Real Plaza	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II	Pampa Cangallo	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II
						Azangaro	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I	Pampa Cangallo	Ases. de Neg. Junior	Ases. de Neg. I
						Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II			
						Azangaro	Ases. de Neg. II	Ases. de Neg. III			
						Azangaro	Ases. de Neg. II	Ases. de Neg. III			
						Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. III			
						Azangaro	Ases. de Neg. I	Ases. de Neg. II			
						Azangaro	Ases. de Neg. II	Ases. de Neg. III			