

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2021

---

**Tema:** “Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz

**Director:** Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster

Ambato – Ecuador

2022

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el *Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*, e integrado por las señoras: *Doctora Jenny Margoth Gamboa Salinas, Magíster.*, e *Ingeniera Jacqueline Del Pilar Hurtado Yugcha, Magíster*, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “*Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras*”, elaborado y presentado por la Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Jacqueline Del Pilar Hurtado Yugcha, Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz, Autora, bajo la Dirección del Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster. Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz*

*c.c.: 0603731670*

**AUTORA**

-----  
*Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster*

*c.c.: 1803101243*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, únicamente con fines de difusión educativa, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz*

*c.c.: 0603731670*

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Pág.

Tema.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ...	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	5
CAPITULO II .....	6
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
<b>2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	6
<b>2.2. BASE TEÓRICA</b> .....	13
<b>2.2.1. Rotación del personal</b> .....	13
<b>2.2.2. Tipos de rotación personal</b> .....	14
<b>2.2.2.1. Rotación o separación voluntaria:</b> .....	15

2.2.2.2.	<b>Rotación o separación involuntaria:</b> .....	15
2.2.2.3.	<b>Rotación interna:</b> .....	15
2.2.2.4.	<b>Rotación externa:</b> .....	15
2.2.3.	<b>Causas de la rotación de personal</b> .....	16
2.2.3.1.	<b>Causas asociadas a las políticas organizacionales:</b> .....	16
2.2.3.2.	<b>Causas asociadas a los factores motivacionales:</b> .....	16
2.2.3.3.	<b>Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional:</b> .....	16
2.2.4.	<b>Atributos organizacionales</b> .....	17
2.2.5.	<b>Atributos individuales</b> .....	18
2.2.6.	<b>Justicia organizacional</b> .....	19
2.2.7.	<b>Dimensiones de la justicia organizacional</b> .....	20
2.2.8.	<b>Desempeño laboral</b> .....	21
2.2.9.	<b>Reciprocidad</b> .....	21
2.2.10.	<b>Compromiso organizacional</b> .....	22
2.2.10.1.	<b>Compromiso actitudinal</b> .....	23
2.2.10.2.	<b>Compromiso de continuidad</b> .....	23
2.2.10.3.	<b>Compromiso normativo</b> .....	23
2.2.11.	<b>Participación</b> .....	24
CAPITULO III .....		25
MARCO METODOLÓGICO .....		25
3.1.	<b>UBICACIÓN</b> .....	25
3.2.	<b>EQUIPOS Y MATERIALES</b> .....	26
3.3.	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	26
3.3.1.	<b>Enfoque investigativo</b> .....	26
3.3.2.	<b>Modalidad de investigación</b> .....	26
3.3.3.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	27

<b>3.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS - PREGUNTA CIENTÍFICA – IDEA A DEFENDER</b> .....	28
<b>3.5. POBLACIÓN O MUESTRA</b> .....	28
<b>3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	28
<b>3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO:</b> .....	30
<b>3.8. VARIABLES RESPUESTA O RESULTADOS ALCANZADOS</b> .....	30
<b>CAPITULO IV</b> .....	31
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	31
<b>4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES</b> .....	31
<b>4.2. ORGANIZATIVA</b> .....	31
<b>4.2.1. Resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt</b>	32
<b>4.2.2. Calificación obtenida con la aplicación del instrumento de Colquitt</b>	64
<b>CAPITULO V</b> .....	74
<b>CONCLUSIONES, RECOMEDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b> .....	74
<b>5.1. CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>5.2. RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>5.3. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	76
<b>5.4. ANEXOS</b> .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1. EXPRESIÓN DE CAPACIDAD CREATIVA.....	32
TABLA 2. ECONOCIMIENTO POR BUENA TRANSACCIONALIDAD.....	33
TABLA 3. ROTACIÓN UNILATERAL DE PUESTOS DE TRABAJO .....	34
TABLA 4. ELEVADA CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO DE CAJA.....	35
TABLA 5. CONFORMIDAD CON LOS CAMBIOS DE PERSONAL .....	36
TABLA 6. SE CUBREN ADECUADAMENTE LAS VACANTES .....	37
TABLA 7. AUMENTA EL ESFUERZO CUANDO FALTA UN CAJERO .....	38
TABLA 8. PROCEDIMIENTOS Y REGLAS SUSTENTADOS EN VALORES ÉTICOS Y MORALES.....	39
TABLA 9. ROTACIÓN CONSTANTE EN EL ÁREA DE CAJA.....	40
TABLA 10. RESULTADOS REFLEJAN EL ESFUERZO EN EL TRABAJO.....	41
TABLA 11. RESPUESTA ÁGIL Y EFICAZ A LOS PROBLEMAS .....	42
TABLA 12. COBERTURA A REQUERIMIENTOS .....	43
TABLA 13 RESPALDO PARA RESOLVER PROBLEMAS .....	44
TABLA 14. CUMPLIMIENTO DE OFRECIMIENTOS .....	45
TABLA 15. EXPLICACIÓN CLARA DE PROCEDIMIENTOS ADOPTADOS...	46
TABLA 16. COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO DE TRABAJO .....	47
TABLA 17. CAPACIDAD PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO .....	48
TABLA 18. SOLUCIONES CREATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS.....	49
TABLA 19. REALIZACIÓN DE TAREAS DESAFIANTES.....	50
TABLA 20. COMIENZO DE NUEVAS TAREAS SIN QUE LE PIDAN HACERLO.....	51
TABLA 21. TENER EN MENTE LOS RESULTADOS A LOGRAR .....	52
TABLA 22. MANTENIMIENTO DE CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS .....	53
TABLA 23. BÚSQUEDA DE NUEVOS DESAFÍOS EN EL TRABAJO.....	54
TABLA 24. QUEJAS POR ASUNTOS SIN IMPORTANCIA .....	55
TABLA 25. COMENTARIOS NEGATIVOS DE COMPAÑEROS DE TRABAJO .....	56
TABLA 26. AGRANDAMIENTO DE PROBLEMAS EN EL TRABAJO .....	57
TABLA 27. CONCENTRACIÓN EN ASPECTOS NEGATIVOS EN VEZ DE POSITIVOS .....	58
TABLA 28. COMENTARIOS NEGATIVOS DE LA INSTITUCIÓN CON GENTE AJENA AL TRABAJO.....	59
TABLA 29. PLANIFICACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO.....	60
TABLA 30. MANTENIMIENTO DE HABILIDADES LABORALES ACTUALIZADAS.....	61
TABLA 31. PARTICIPACIÓN ACTIVA EN REUNIONES LABORALES .....	62
TABLA 32. PLANIFICACIÓN LABORAL ÓPTIMA .....	63
TABLA 33. RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Expresión de capacidad creativa.....	32
Figura 2. Econocimiento por buena transaccionalidad .....	33
Figura 3. Rotación unilateral de puestos de trabajo .....	34
Figura 4. Elevada concentración en el trabajo de caja .....	35
Figura 5. Conformidad con los cambios de personal .....	36
Figura 6. Se cubren adecuadamente las vacantes.....	37
Figura 7. Aumenta el esfuerzo cuando falta un cajero.....	38
Figura 8. Procedimientos y reglas sustentados en valores éticos y morales .....	39
Figura 9. Rotación constante en el área de caja .....	40
Figura 10. Resultados reflejan el esfuerzo en el trabajo .....	41
Figura 11. Respuesta ágil y eficaz a los problemas .....	42
Figura 12. Cobertura a requerimientos.....	43
Figura 13. Respaldo para resolver problemas .....	44
Figura 14. Cumplimiento de ofrecimientos .....	45
Figura 15. Explicación clara de procedimientos adoptados.....	46
Figura 16. Comunicación efectiva en el equipo de trabajo .....	47
Figura 17. Capacidad para realizar un buen trabajo.....	48
Figura 18. Soluciones creativas ante los problemas.....	49
Figura 19. Realización de tareas desafiantes.....	50
Figura 20. Comienzo de nuevas tareas sin que le pidan hacerlo.....	51
Figura 21. Tener en mente los resultados a lograr .....	52
Figura 22. Mantenimiento de conocimientos actualizados .....	53
Figura 23. Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo.....	54
Figura 24. Quejas por asuntos sin importancia .....	55
Figura 25. Comentarios negativos de compañeros de trabajo.....	56
Figura 26. Agrandamiento de problemas en el trabajo .....	57
Figura 27. Concentración en aspectos negativos en vez de positivos.....	58
Figura 28. Comentarios negativos de la institución con gente ajena al trabajo .....	59
Figura 29. Planificación eficiente del trabajo .....	60
Figura 30. Mantenimiento de habilidades laborales actualizadas .....	61
<i>Figura 31 Respuestas a la pregunta 15 .....</i>	<i>62</i>
Figura 32. Planificación laboral óptima .....	63
Figura 33. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección Procedimental.....	64
Figura 34. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección Distributiva.....	65
Figura 35. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección de Relaciones Interpersonales .....	66
Figura 36. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección de Información .....	67

Figura 37. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional .....	68
Figura 38. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de rendimiento en la tarea .....	69
Figura 39. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de comportamiento de los trabajadores .....	70
Figura 40. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de rendimiento en el contexto .....	71
Figura 41. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional.....	72
Figura 42. Resultados de la correlación de variables .....	73

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por poder alcanzar uno de mis objetivos.

A mi madre que siempre ha estado apoyándome incondicionalmente y aconsejando  
que no desmaye para poder alcanzar la meta.

A mi hijo por entender mi ausencia para prepararme y alcanzar el objetivo con la  
ilusión de un mejor futuro.

A mis Docentes, Director y Evaluadores, quienes compartieron sus conocimientos  
tanto teóricos como prácticos, formándome como una mejor profesional del Talento  
Humano.

Jhoana Tapia

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis, está dedicada con amor a mi madre Geoconda Muñoz, que gracias a su esfuerzo y sacrificio pude obtener mi título profesional, por creer en mí, por ser el pilar fundamental que me sostiene e incentiva.

A mi amado hijo Ian Villagrán Tapia, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme, de quien espero ser ejemplo de humildad y dedicación.

A mis compañeras, que sin esperar nada a cambio, compartieron sus conocimientos conmigo, lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

Jhoana Tapia

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE 2021**

**TEMA:**

ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES  
FINANCIERAS

**AUTOR:** *Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz*

**DIRECTOR:** *Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster*

**FECHA:** *06 de septiembre del 2022*

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo propuso como objetivo, determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional. La rotación del personal constituye el movimiento general de altas y bajas, que afectan directamente a la fuerza laboral de las organizaciones, donde se producen entradas y salidas de talento humano, generando inestabilidad en la masa de trabajadores por esta razón, es de gran importancia analizar esta problemática. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva, cuantitativa, correlacional, con uso de la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario de Colquitt, para medir la rotación del personal y la escala de Koopsman, para medir el desempeño laboral. La muestra seleccionada es de 100 trabajadores operativos del área de caja del Banco Internacional. Los resultados obtenidos, evidenciaron que las barreras en las relaciones interpersonales y en la información recibida, afectaron en alguna medida a los procedimientos del trabajo y fueron determinantes para que los cajeros percibieran de modo negativo las decisiones de los directivos en la rotación del personal operativo del Banco Internacional, las

cuales fueron unilaterales y casi nunca comunicadas a los cajeros, además que, cuando faltó un cajero y demora la contratación de un aspirante para cubrir esa vacante, se pueden generar muchos problemas en el área de caja. El principal factor que afectó el nivel de desempeño del personal operativo, fue su comportamiento ante las decisiones directivas de rotación del personal, porque no siempre les satisface. Se obtuvo un alto grado de correlación directa entre la rotación del personal y el desempeño laboral del personal operativo en el Banco Internacional, porque se obtuvo un p-valor o sigma de 0,01, el cual es menor a 0,05, con un coeficiente de Spearman de 0,81, por consiguiente, existe correlación directa entre las variables. En conclusión, existió una alta influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional, debido a que las decisiones de los directivos de esta entidad financiera para rotar a sus trabajadores a otras agencias, generó una reducción en el desempeño de estos empleados.

**DESCRIPTORES:** *AREA OPERATIVA, ALTA DIRECCIÓN, COMPORTAMIENTO, DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO, DESEMPEÑO LABORAL, ESTRATEGIA, FLUCTUACIONES, INHERENTE, ROTACIÓN DEL PERSONAL, RELACIONES INTERPERSONALES.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE 2021**

**THEME:**

STAFF TURNOVER AND ITS INFLUENCE ON THE JOB PERFORMANCE OF  
HUMAN TALENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

**AUTHOR:** *Ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster*

**DATE:** *06 de septiembre del 2022*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of this study was to determine the influence of staff turnover on the performance of the operational human talent of Banco Internacional. Staff turnover constitutes the general movement of ups and downs, which descends directly to the workforce of organizations, where inputs and outputs of human talent occur, and fluctuate in the mass of workers, for this reason, it is very important to analyze this problematic. The methodology applied was descriptive, quantitative, correlational, using the survey technique and the Colquitt questionnaire as an instrument to measure personnel turnover and the Koopmans scale to measure work performance. The sample selected was 100 operative workers of the cashier's area of Banco Internacional. The results obtained showed that the barriers in interpersonal relations and in the information received affected to some extent the work procedures and were determinant for the cashiers to perceive negatively the decisions of the managers in the rotation of the operative personnel of the International Bank, which were unilateral and almost never communicated to the cashiers, besides, when a cashier was absent and the hiring of an applicant to fill that vacancy is delayed, many problems can be generated in the cashier area. The main factor that affected the level of performance

of the operating personnel was their behavior when faced with managerial decisions to rotate personnel, because they are not always satisfied with them. A high degree of direct correlation was obtained between personnel turnover and the work performance of the operating personnel at Banco Internacional, because a p-value or sigma of 0.01 was obtained, which is less than 0.05, with a Spearman coefficient of 0.81, therefore, there is a direct correlation between the variables. In conclusion, there was a high influence of personnel turnover on the performance of the operational human talent of Banco Internacional, because the decisions of the managers of this financial entity to rotate their workers to other agencies generated a reduction in the performance of these employees.

**KEYWORDS:** *OPERATIONAL AREA, HIGH DIRECTION, BEHAVIOUR, WORK DISTRIBUTION, JOB PERFORMANCE, STRATEGIES, FLUCTUATIONS, INHERENT, STAFF TURNOVER, RELATIONSHIPS.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo investigativo aborda el análisis de la rotación del personal y cómo esta variable influye en el desempeño del talento humano del área operativa del Banco Internacional. Para el efecto, se ha estructurado el estudio, de la siguiente manera:

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, incluyendo también la justificación y los objetivos trazados en el estudio.

En el capítulo II, el análisis del estudio prosigue con el detalle de 20 referentes investigativos, en donde además se expone el marco teórico de las variables inherentes a la rotación del personal y el desempeño del talento humano.

En el capítulo III, el estudio prosigue continuar describiendo el marco metodológico, en donde se detalla los aspectos asociados a la ubicación, materiales, tipo de investigación, universo y muestra, instrumento investigativo, prueba de hipótesis, detalles de la variables y procesamiento de la información.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los hallazgos, los cuales son utilizados también para la comprobación de las hipótesis.

En el capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones finales, describiendo, además, las referencias bibliográficas utilizadas y los apéndices que sean necesarios anexar.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

La rotación del personal es un problema que se encuentra presente en las áreas operativas de la mayoría de las instituciones financieras que, por lo general, están reemplazando a sus cajeros, por diversos motivos, desde la propia renuncia del personal operativo, hasta cambios estratégicos de las entidades bancarias. Por esta razón, es de gran importancia analizar esta problemática, para establecer la influencia que tiene en el desempeño del talento humano, de modo que pueda ser de utilidad para la toma de decisiones de la división de nómina de este tipo de organizaciones.

La finalidad principal de la dirección de talento humano de las instituciones financieras, como es el caso del Banco Internacional, consiste en establecer en qué medida se debe tomar la decisión de rotar al personal de las áreas operativas, porque si se llega a verificar que esta estrategia influye de manera negativa en el desempeño del personal, entonces, será necesaria el cambio de herramienta para evitar este problema y asegurar la maximización de la satisfacción de los clientes internos y externos, como lo establecen los requisitos legales pertinentes.

Por consiguiente, el presente estudio permitirá conocer la realidad de la gestión del talento humano en la institución financiera donde se delimita el estudio, porque los resultados a obtener, son confiables y se fundamentan en una investigación real en el área operativa del Banco Internacional, donde se encuentra la información suficiente para su desarrollo y para establecer cómo ha influido la rotación en el desempeño del personal en mención, para favorecer la toma de acciones correctivas y preventivas, en este contexto.

En consecuencia, es esencial el análisis del fenómeno de la rotación laboral, para establecer su relación con las fluctuaciones del desempeño laboral de los trabajadores, para lo cual se tomó como contexto especial y temporal, el Banco Internacional,

durante el primer semestre del año 2022, justificándose el desarrollo del presente estudio, porque permitirá emitir un informe, para contribuir con la toma de decisiones acertada de parte de la dirección, con relación a esta problemática.

Finalmente es viable y factible el desarrollo del presente trabajo investigativo, pues la alta dirección del Banco Internacional ha autorizado su ingreso y recogida de información, a favor de la investigadora quien, además cuenta con los recursos y tiempo necesarios para observar la problemática en su propio campo de trabajo.

Debido a que, la presente investigación puede brindar una base sólida a la alta dirección del banco internacional, para establecer la influencia de la rotación en el desempeño del talento humano operativo de esta entidad financiera, los principales beneficiarios del estudio son los clientes internos y externos de esta institución bancaria, para lo cual, se espera que posterior a la entrega de este informe, su directivos discutan los principales hallazgos obtenidos, entre la comunidad de trabajadores y usuarios, a lo que se añade, la expectativa de que los expertos en gestión de talento humano, puedan profundizar en otras líneas de investigación con nexos a este artículo.

En teoría, este trabajo investigativo conlleva implícito un aporte importante, que justifica su desarrollo, porque aborda la rotación de personal, desde la óptica de los procesos del área de caja de las instituciones financieras y de las personas que trabajan en esta sección, por consiguiente, este trabajo investigativo y sus resultados, pueden ser de gran utilidad para los expertos en dirección de talento humano, para que accedan a información particular y relevante sobre la rotación en áreas operativas bancarias y puedan desarrollar soluciones en esta materia específica.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La rotación del personal constituye el movimiento general de altas y bajas, que afectan directamente a la fuerza laboral de las organizaciones, donde se producen entradas y salidas de talento humano, generando inestabilidad en la masa de trabajadores, aunque también está asociada a los cambios que se producen en los puestos de trabajo (Vázquez & Avila, 2021).

La Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2017), se ha pronunciado en contra de la rotación de personal, a la cual le asigna la generación de déficit económico y el debilitamiento de la productividad laboral.

De esta manera, en el contexto latinoamericano, Zaballa et al. (2021), manifestaron que la rotación del personal, es causante del incremento de costos de capacitación del personal que ingresa a un puesto de trabajo nuevo o que aspira integrarse a un equipo de labores, además, reduce temporalmente la productividad, esperando que el talento humano inexperto, adquiera la experticia necesaria.

Mientras tanto, Campos et al. (2019), indicó que la rotación del personal ha concitado el interés de los expertos en gestión del talento humano, debido a sus impactos directos y/o indirectos en el desempeño de los trabajadores.

Otro estudio realizado por Espinoza et al. (2020), ha expresado la conexión que tiene la rotación del personal con el descenso de los niveles de la productividad, donde las causas principales de estos cambios de talento humano, están relacionadas con estrategias empresariales o por la necesidad de reducir costos en la organización, lo que afecta el desempeño laboral y genera como consecuencia pérdidas económicas significativas para el aparato productivo.

Por su parte, en el contexto nacional, un artículo realizado en la Universidad Técnica de Ambato, destacó que la alta rotación del personal directivo y operativo, perjudica la planificación estratégica y su puesta en marcha, porque influye en los cambios de

planes en la organización, ocasionando conflictos en las instituciones e insatisfacción laboral en los trabajadores (Parra, 2020).

Sobre este particular, un artículo elaborado en Milagro, Ecuador, indicó que la rotación de personal eleva los costos y los recursos de la gestión de talento humano, generando, además, descontento y desmotivación en los trabajadores, cuya insatisfacción laboral suele impactar en el desempeño del personal, impactando de manera negativa en la productividad de la organización (Márquez et al., 2021)

Al realizar la conexión de la información plasmada en los párrafos anteriores, se planteó el objetivo de determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional, en el año 2022, para lo cual, es necesaria la aplicación del enfoque cuantitativo y el alcance correlacional, para alcanzar este propósito.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. General**

Determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional.

### **1.2.2. Específicos**

- Teorizar las variables de rotación laboral y desempeño laboral
- Identificar los instrumentos aplicables y sus dimensiones para diagnosticar la situación actual en el Banco Internacional relacionados con la rotación y el desempeño
- Establecer la relación existente entre la rotación de personal y el desempeño laboral

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Dentro de este capítulo se describe los principales estudios que aportaron, en alguna medida, a la solución de la problemática de la rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras, mismas que, se presentan en los siguientes párrafos:

A nivel internacional, se publicó la investigación de Espinoza et al. (2021) cuyo objetivo fue analizar el desempeño laboral y la intención de rotación de los empleados de la unidad de talento humano de la DRELM, durante el año 2018. La metodología aplicada fue cualitativa, con estudio de casos, revisión documental y entrevistas estructuradas como método para recolección de información. Se trabajó con tres grupos de trabajadores reconocidos por el número del decreto con el que fueron contratados; los resultados mostraron que el desempeño laboral de los distintos grupos fue deseable, óptimo en dos grupos, aun cuando existen diferencias de remuneraciones o no tener indicadores para su medición. Con el tercer grupo, el desempeño no fue determinante ni óptimo, debido a la falta de especialización del grupo. Con respecto a la intención de rotación se encontró que existió un claro deseo de rotación en los trabajadores, especialmente en los del tercer grupo.

También se revisó, el artículo de Rivero (2021), realizado en Barquisimeto Venezuela, cuyo objetivo fue analizar la gestión del directivo y su relación con la rotación del personal docente de la U.E.P. “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, Ecuador, en el año escolar 2019-2020, para ofrecer una ruta de acción que conlleve a una mejora en los procesos que involucran a toda la comunidad escolar. El tipo de investigación fue positivista, cuantitativo, no experimental, de campo, correlacional y transversal. Mientras tanto, se revió el artículo de Paravic y Lagos (2022), realizado en Concepción, Chile, cuyo objetivo fue describir la importancia del trabajo en equipo para la calidad de la atención en salud. La metodología fue de revisión bibliográfica. Los resultados más relevantes indicaron que, las organizaciones aspiran a alcanzar

resultados funcionales e integrales, para dar respuesta a las necesidades del medio interno y externo en el que se encuentran inmersas, por lo que proveer una atención con altos estándares de calidad se ha transformado en una prioridad a nivel mundial, además, contar con personal comprometido con la empresa repercute de manera positiva en el desempeño laboral del empleado, reduce los casos de absentismo, genera mayor desempeño laboral, mejora el clima en la organización y reduce el índice de rotación; en este sentido, se precisa poner en práctica una serie de elementos que confluyan funcionalmente para avanzar hacia la calidad de la atención en salud, en donde el trabajo en equipo, sus integrantes, el compromiso y la confianza entre las personas son claves para el logro de esta meta. En conclusión, para el personal es prioritario y estratégico trabajar en equipo, con altos niveles de compromiso, baja rotación, excelente liderazgo y descentralización jerárquica, con altos estándares de calidad de la atención, para que el profesional alcance altos desempeños, gestionando la calidad y seguridad en la atención a los usuarios.

Además, se revisó el artículo de Velásquez (2022), realizado en Lima, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el estrés laboral con el desempeño de los promotores de servicio de las agencias del distrito de Magdalena, en una Institución Financiera. El diseño de investigación fue descriptivo – correlacional, cuantitativo. Se emplearon dos instrumentos de investigación, uno orientado a los promotores de las agencias y el segundo a los jefes. La confiabilidad de los ítems de los instrumentos, se obtuvo mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, para el estrés se obtuvo un nivel de confianza de 0.75, la prueba piloto fue aplicada a una muestra de 15 colaboradores de la institución financiera en estudio. De igual manera, el instrumento utilizado para analizar el desempeño laboral obtuvo un nivel de confianza de 0.82. Los resultados obtenidos, evidenciaron la existencia de problemas de estrés en los trabajadores, identificándose cuatro casos de estrés, que causaron inclusive, alto índice de rotación de personal, afirmándose que ello repercute de manera negativa en el desempeño laboral de los promotores. Se concluyó que las consecuencias afectaron la productividad en cada una de las agencias donde laboran los promotores, comprobándose la hipótesis a través del Modelo Estadístico utilizado, es decir, que el estrés laboral se relacionó significativamente con el desempeño laboral de los

promotores de Servicio de las Agencias del Distrito de Magdalena, en una Institución Financiera, determinándose un Coeficiente de Pearson de 0.576.

Otro artículo publicado por Ramos (2019) en Huancayo, Perú, planteó el objetivo de determinar la relación de incidencia de la rotación del personal en la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. 582-Agencia Huancayo, en los períodos 2016,2017 y 2018. El tipo de investigación fue no experimental-transaccional, de nivel correlacional. La muestra fue de tipo censo por ser una población pequeña integrada por 30 funcionarios. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, siendo el instrumento de recolección de datos; el cuestionario, el cual estuvo integrado por 51 ítems tipo Likert. Se obtuvo como resultados, el valor de correlación de Spearman  $r=0,462$  fue Positivo Moderado; así mismo se realizó la prueba de Hipótesis T-Student con  $n-2$  grado de libertad ( $=28$ ) con un nivel de significancia de  $\alpha= 0,05$ ; obteniéndose como valor estadístico de prueba  $t_0= 2.756 > t_{\alpha/2}=1,7011$ , rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna. En conclusión, se corroboró la relación de incidencia directa de la rotación del personal en la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. 582- Agencia Huancayo, demostrándose así: que a mayor ingreso de colaboradores; la productividad es mayor y que a mayor salida de colaboradores; la productividad es menor.

Mientras tanto, se revisó el artículo de Guardia (2018), realizado en La Paz, cuyo objetivo fue determinar las causas de rotación de personal de cajas de la Agencia Ceja Banco Unión S.A. Regional La Paz. Para la realización del estudio, la metodología fue cualitativa, la población estuvo conformada por las bajas del puesto de cajas comprendido en los meses de enero, febrero y marzo del año 2018 de la Agencia Ceja Banco Unión S.A. Regional La Paz. Por otro lado, para la recolección de información se utilizó como instrumento, la entrevista a los cajeros. Los resultados indicaron que, de cinco funcionarios investigados, se encontraron 2 causas de rotación de personal, internas y externas más recurrentes: carga de trabajo y la otra con la que va prácticamente de la mano que sería clima laboral. Por lo anteriormente expuesto, se propuso al Banco Unión S.A. que implemente la propuesta llamada “Acciones para reducir las causas de rotación de personal en el personal de cajas”, para minimizar las

causas de rotación de personal de la institución financiera. Además, se llegará a tener personal más capacitado e identificado con la entidad, pero sobre todo con mejor desempeño laboral.

Otro estudio publicado por Guevara y Guevara (2020), propuso el tema “Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en Financiera Crediscotia Jaén”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la rotación del personal y la satisfacción del cliente. Se empleó el método descriptivo correlacional de corte transversal, no experimental en una muestra de 18 colaboradores y 361 clientes. Los resultados evidenciaron que el nivel de rotación de personal en esta entidad financiera, es elevado, porque superó el 50.56%, cuando en Perú este índice es del 10%; además, el 50% del personal que ingresó a la financiera, no pasó por un proceso de reclutamiento y selección adecuado, encontrándose que el nivel de satisfacción del personal estuvo en 40%. Se concluyó que, existe una alta rotación de personal y la satisfacción del cliente es baja, por lo tanto, existe relación inversa fuerte entre la rotación de personal y la satisfacción del cliente en la financiera.

La investigación de Concepción y Vásquez (2019), tuvo como objetivo determinar la influencia de la rotación laboral en el desempeño laboral del personal administrativo en DISA. Se aplicó el método no experimental y transversal con uso de la encuesta aplicada a 76 colaboradores. Los hallazgos mostraron el tipo de rotación perteneciente a la transferencia (63%), desempeño de trabajadores ascendidos en destrezas (90%), habilidad (100%), comunicación (80%), esfuerzo (100%), supervisión (100%) y labores de apoyo (90%), mientras que, el desempeño de colaboradores transferidos fueron: destrezas (48%), habilidad (63%), comunicación (38%), esfuerzo (38%), supervisión (38%) y labores de apoyo (54%), finalmente, el grupo de trabajadores descendidos, su desempeño laboral fue regular en todas las dimensiones. Se concluyó que, mediante la prueba de Kruskal Wallis se presentó un p-valor menor a .01, cuya estadística significativa ( $p < .05$ ) de la rotación en el desempeño laboral.

La tesis de Díaz (2020) tuvo como finalidad determinar la influencia entre la Rotación del personal y su influencia en el Desempeño laboral. Se empleó la metodología aplicada, cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva y explicativa, con

muestra de 60 trabajadores a quienes se le aplicó la encuesta. Los resultados reflejaron que, la rotación de personal, siempre se llevó a cabo (30%), organización casi nunca (36,7%), compensación casi siempre (35%), ausentismo casi siempre (36,7%), desempeño laboral nunca (33,3%), objetivos nunca (30%) y logros casi nunca (35%). Se concluyó que, el coeficiente de Pearson fue de -0.941 y significancia 0.000, lo que determinó la relación entre ambas variables.

Así mismo, se encontró el estudio de Chacón (2018), cuyo objetivo planteado fue determinar la relación que existe entre la rotación del personal y el desempeño laboral. Se aplicó la investigación descriptiva, correlacional, diseño no experimental y de corte transversal, además se empleó la encuesta a 64 operarios. Los resultados mostraron que la rotación del personal es alta (40.6%), desempeño laboral regular (45.3%), siendo regular las actividades (56.3%). Se concluyó que, la hipótesis alterna fue aceptada dado, que por medio del método Spearman se confirmó, la relación entre las variables, dando un coeficiente de correlación de 0.678, con significancia de 0.000.

Por su parte, la investigación de Laiza (2021) tuvo el objetivo de analizar la influencia de la Rotación de personal en el desempeño laboral. Se empleó la metodología cuantitativa, no experimental y explicativa, con muestra de 22 trabajadores. Los resultados evidenciaron que la rotación del personal fue regular (45.5%) y el desempeño laboral fue regular (36.4%), lo cual afectó a las dimensiones de la primera variable como: los factores organizacionales (54.5%), fact. Personales (53%), mercado laboral (46%), satisfacción laboral (47.9%) e intención de búsqueda de empleo (36.4%), mientras que, para el desempeño fue: división y distribución de funciones (54.7%), compensaciones (68.2%), capacitación (45.5%) y clima laboral (40.9%). Se concluyó que, la hipótesis general fue aceptada, debido a que, arrojó un  $p < .01$ , lo que, determinó la relación entre ambas variables.

También se encontró la tesis de Castañeda y Chiclayo (2018), cuyo propósito fue determinar la relación entre la rotación y desempeño laboral. Se aplicó la investigación descriptiva, no experimental, cuantitativa, correlacional y aplicada, la muestra estuvo constituida por 131 colaboradores. Los resultados que arrojó esta investigación sirvieron para conocer si existen reglamentos sobre la rotación del personal, donde el

83% de los involucrados expresaron que no, falta de puntualidad (64.9%), falta de identificación (64%), actitud positiva (36.6%), relación y apoyo (11.5%). Se concluyó que, se aceptó la hipótesis alterna, dado a que, se obtuvo un  $p < 0.01$ , lo que se aseguró que las variables son dependientes.

Otro estudio dado por, Izquierdo y Vásquez (2018), tuvo el objetivo general de determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores. Se empleó la investigación no experimental, correlacional de corte transversal, la muestra constó de 15 colaboradores encuestados. Los resultados reflejaron que, la gestión de talento humano solo se efectúa en ocasiones (60%), el desempeño laboral fue de 66.7%, en cuanto a las dimensiones: conocimiento (22.67%), habilidades (22.67%), motivación (9.33%), actitudes (16%), productividad laboral (34.67%), eficacia (41.33%) y eficiencia laboral (8%). Se concluyó que, el  $p < 0.006$  es menor, lo que afirmó que la gestión de talento humano influye en el desempeño laboral.

Continuando con los referentes investigativos, se obtuvo la tesis de Ruiz (2019) donde propuso el objetivo de determinar cómo la rotación del personal influye en el desempeño laboral. Se aplicó la investigación descriptiva, no experimental, cuantitativa, correlacional y transversal, la muestra estuvo constituida por 35 colaboradores. Los resultados que arrojó que, la rotación del personal fue bajo (65.7%) y el desempeño laboral moderada (74.3%). Se concluyó con la afirmación de la influencia entre la rotación y el desempeño laboral, debido a la significancia de  $p = 0.002 < 0.005$ .

Otra tesis presentada por Ocaña (2021), donde la finalidad era determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño del colaborador administrativo. La metodología utilizada fue cuantitativa, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, con muestra compuesto por 81 personas. Los resultados mostraron que el mejoramiento del desempeño fue indiferente (44.4%), desmotivación (37%), inseguridad (45.7%), motivo personal (43%), condiciones no favorables (40%) y bajo rendimiento (35.8%). Se concluyó que, el coeficiente de

correlación dio un 0.729, entendiéndose el valor de significancia entre ambas variables.

A nivel nacional, se revisó la investigación de Torres (2020), cuyo objetivo fue determinar las causas que ocasionaron constantes cambios de personal en una organización y como incide este factor en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pública Autoridad de Tránsito Mancomunada Centro Guayas EP (ATM Centro Guayas EP). Se aplicó la investigación descriptiva. Los resultados que arrojó esta investigación sirvieron para demostrar que los retrasos en la entrega de los productos, generaron la rotación del personal. Se propuso la aplicación de un programa de beneficios no monetarios para reducir la rotación de personal e incrementar el desempeño laboral y fortalecer el compromiso de los colaboradores. En conclusión, se pudo conocer que la rotación del personal incidió directa mente en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución analizada.

Otro artículo publicado por Rojas et al. (2020), en Ambato, Ecuador, planteó el objetivo de identificar las causas de la rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y proponer acciones para la disminución de esta problemática. La metodología utilizada fue cuantitativa, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. La muestra de estudio se compuso por 27 personas que fueron desvinculadas de la empresa en el período de enero a abril de 2018; y 222 empleados activos de la organización que representaron el 75% de la misma. Las técnicas utilizadas fueron datos secundarios relativos a los índices de rotación en cada una de las áreas de la empresa, la encuesta de salida utilizada por la empresa y un cuestionario de rotación potencial que fue validado por alfa de Cronbach con una validez de .88, aceptable. Los resultados obtenidos señalaron que los factores causales de la rotación se encuentran en las dimensiones Capacitación y Desarrollo; y Liderazgo, conduciendo a desempeños laborales bajos. En conclusión, la rotación del personal tiene su origen en la limitada capacitación del talento humano y liderazgo directivo, por consiguiente, se propusieron acciones para minimizar el impacto de la problemática.

Asimismo, un artículo publicado por Mendoza et al. (2021), planteó el objetivo de

determinar los aspectos fundamentales que incidieron en el bajo desempeño laboral. La metodología aplicada tuvo una fase documental, en la cual se analizaron documentos del Consejo de la Judicatura de Manabí, en relación a las otras 23 Judicaturas a nivel nacional, para determinar posibles causas institucionales, mientras que, en la fase de campo, se aplicó un cuestionario en escala de Likert, para determinar posibles causas asociadas a los servidores del Consejo relacionados con la satisfacción en su puesto de trabajo. De la fase documental, los resultados indicaron que la inestabilidad de directores Provinciales en 2018, fue la causa principal que conllevó al bajo desempeño del Consejo de la Judicatura de Manabí para ese año, sin embargo, los resultados revelaron que, a pesar del bajo desempeño del Consejo de la Judicatura de Manabí, sus funcionarios aún están satisfechos con sus puestos de trabajo. En conclusión, se pudo afirmar que el bajo desempeño de esta instancia organizativa se debió a la alta rotación de sus directivos, lo que ocasionó inestabilidad de directrices en el puesto de trabajo, y, no a los servidores.

El artículo de Espinoza et al. (2021), tuvo como objetivo analizar el desempeño laboral y la intención de rotación de los empleados, para ello, se empleó la metodología cuantitativa, de campo y descriptiva. Los resultados reflejaron que, el desempeño laboral es distinto en cada trabajador, debido a las diferencias en las remuneraciones de los mencionados empleados, es decir que, esto pudo influir en la falta de especialización del trabajador, lo que provocó la rotación del personal. Se concluyó que, mediante los hallazgos se pudo emplear estrategias de mejoramiento en los procesos administrativos y por ende, incrementar el desempeño laboral de los colaboradores.

Una vez que se revisó la literatura académica se encontró la brecha de investigación donde se sugiere que se estudie la relación de las variables:

- Rotación del personal
- Desempeño Laboral

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1. Rotación del personal**

En primer lugar, la rotación se refiere a una acción y al mismo resultado de rotar, en pocas palabras, cumplir con un ciclo, donde básicamente, se trata de un cambio de orientación, de modo que, la rotación es un movimiento que busca una variación para la empresa. A continuación, se citan a autores que aportan a la definición de esta variable.

Por su parte, la rotación de personal se trata de un proceso, donde la empresa reemplaza a una persona o a un grupo de trabajadores, dado por renunciaciones o fallecimiento del colaborador. Así mismo, puede ser por movimientos de entradas o salidas del personal por diferentes causas. No obstante, la rotación de personal es realizada, con el fin de cambiar o de cubrir necesidades de la organización (Chacón, 2018).

De acuerdo con Otayza (2021), expresa que “la rotación de personal, consiste en que un número de colaboradores sean cambiados de puestos, sin que este grupo salga de la organización” (p. 34). Otro concepto dado por Zaballa et al. (2021), indica que, consta de una renovación constante del personal de una compañía, debido a la existencia de bajas y altas que se presentan en ciertos periodos, mismas que, pueden alterar a la misión y visión organizacional” (p. 34).

Además, se considera a la rotación del personal como un proceso, donde la organización reemplaza a uno o varios colaboradores. Este movimiento puede darse por entrada y salidas de los trabajadores, no precisamente por salidas naturales del trabajador (jubilación o fallecimiento) (Schettini et al., 2019).

Dentro de las organizaciones es muy común observar este tipo de acciones, debido a que, la alta gerencia establece que estas variaciones sean efectuadas cada cierto período, por lo que, la rotación en los lugares de trabajos puede variar desde la duración de un mes, trimestral, semestral o anual.

### **2.2.2. Tipos de rotación personal**

Si bien es cierto, la rotación de recursos humanos se emplea en las empresas, con el fin de definir la fluctuación de los colaboradores entre la compañía y el ambiente, por lo que, se conoce como el intercambio del puesto laboral o se lo define por el volumen

de trabajadores que ingresan a la empresa y de las que salen de la misma.

Los tipos de rotación de personal, se lo puede considerar como un proceso inamovible, es decir que, se lo puede llevar a cabo de distintas maneras. Mismas que, serán detalladas a continuación:

#### **2.2.2.1. Rotación o separación voluntaria:**

Motivada por el mismo empleado, es decir que, el propio sujeto solicita la renuncia voluntaria. Este se puede definir como la separación del empleado, donde el individuo inicia y lleva a cabo el desligue de la relación laboral, mediante la renuncia o el abandono del puesto. Dentro de este tipo, se pueden identificar dos tipos de trabajadores, los que se separan y los que permanecen por un tiempo razonable (Marín, 2019).

#### **2.2.2.2. Rotación o separación involuntaria:**

Efectuada por la compañía, es una decisión donde el trabajador debe abandonar o cambiar de área. Tal como se menciona, es una disposición de la alta gerencia, en el cual, se separa al trabajador por causas económicas o déficit de funcionamiento. Este tipo de ruptura laboral, posee un profundo impacto dentro de la compañía y sobre todo en el empleado que pierde el puesto de trabajo (Latorre y Marquez, 2021).

#### **2.2.2.3. Rotación interna:**

dentro de aquello no existe una desvinculación entre ambos interesados, solo la rotación del personal. La definición para este tipo de rotación, es considerada como la reubicación del trabajador dentro de la organización, este puede ser por promoción o cambio de puesto, no se viola los derechos del trabajador, ni tampoco existe la renuncia voluntaria (Tapia, 2020).

#### **2.2.2.4. Rotación externa:**

se refiere a las entradas y salidas del personal, bien puede existir una desvinculación o vinculación del trabajador. Dentro de esta rotación puede existir miles de circunstancias por lo que, se abandona el puesto de trabajo, una de ellas, es la búsqueda de nueva oportunidades u ofertas de trabajo que llenan sus expectativas y necesidades (Campos et al., 2019).

En los párrafos anteriores, se hizo mención a cada una de las rotaciones, que se presentan dentro de las organizaciones por distintas causas, que en algunos pueden ser forzosas para el empleador, o para el empleado. La rotación de personal por lo general sucede al presentarse una pérdida de la productividad, que ha hecho que, la compañía ponga en riesgo sus finanzas y se preocupe por los activos humanos.

### **2.2.3. Causas de la rotación de personal**

Sobre las causas de la rotación de personal, pueden ser identificadas, mediante diversas situaciones que influyen en los trabajadores, esto podría asociarse al comportamiento y a la actitud que toman los colaboradores dentro de la organización. A continuación, se cita tres tipos de causas que origina la rotación del personal:

#### **2.2.3.1. Causas asociadas a las políticas organizacionales:**

Se considera las directrices y lineamientos de la organización, debido a que, son parámetros que orientan la toma de decisiones en los distintos procesos empresariales (Velásquez et al., 2021).

#### **2.2.3.2. Causas asociadas a los factores motivacionales:**

Se orienta más a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, sea este por aspectos propios motivacionales o provistos por la empresa (Velásquez et al., 2021).

#### **2.2.3.3. Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional:**

Se consideran los valores compartidos, hábitos y características propias del ambiente laboral impartidas por la organización a través de sus líderes o superiores (Velásquez et al., 2021).

Las causas más comunes de la rotación pueden estar ligados a:

- Clima laboral negativo
- Salarios no competentes
- Procesos de selección inadecuado

- Faltas de desarrollo profesional
- Falta de motivación laboral
- Mala supervisión laboral (Centeno & González, 2020).

Si bien es cierto, para identificar las causas de la rotación de personal, es esencial que la empresa presente datos tangibles, con el fin de, conocer evidenciar cargos con notaria de producción, por lo que, el autor reconocido como Chiavenato, expone que su cálculo se debe basar en el volumen de ingresos y salidas del personal, en relación al personal disponible en un periodo de tiempo, sin embargo, este indicador depende de cada empresa, pero contribuye con el índice de la rotación (Rodríguez P. , 2020).

Antes estas causas, se puede presenciar las consecuencias de la rotación de personal, debido a que, al existir una elevada rotación, se puede presentar incremento de costes asociados a los procesos, falta de motivación del personal, déficit de desempeño laboral, incremento de productividad y cambios en el entorno laboral y del equipo de trabajadores.

#### **2.2.4. Atributos organizacionales**

Como parte de la variable independiente, se hace mención a los atributos organizacionales que, bajo este término compuesto, se refiere a la representación de la naturaleza física de la empresa. Por lo que, el clima laboral se asocia al ambiente organizacional, misma que, debe ser objetiva de los componentes de la estructura.

Por ello, dentro de los atributos organizacionales, se debe considera el ambiente laboral, como un conjunto de características que, en primer lugar describe a la empresa para ser distinguida de otras, luego, se identifica si, la organización es estable y se han mantenido por mucho tiempo, para después determinar si el comportamiento del trabajador influye dentro de la organización (Bastidas, 2018).

Si bien es cierto, el clima organizacional, pese hacer criticable, se apoya en las medidas objetivas, debido a que, la variable, dentro de este estudio guardan relación entre el tamaño de la compañía y el rendimiento de los trabajadores, por medio de un análisis

se puede identificar la tasa de rotación, así como, el ausentismo y los accidentes en los trabajadores (Guevara X. , 2018).

Por su parte, el estilo dentro de la dirección, se refiere a los comportamientos que los trabajadores pueden manifestar, este se puede orientar al logro de los objetivos organizacionales de manera positiva, o negativa, en caso, de influir sobre la ejecución de órdenes dadas por los superiores (Ulloa, 2019).

De modo que, el clima organizacional, trata del ambiente interno, donde existe la relación entre todos los miembros de la organización y la motivación. Por lo que, es importante, ya que acoge a las propiedades motivacionales, que logran una estimulación en cada trabajador. Los atributos organizacionales permiten el reflejo de las características tanto de la compañía como de sus integrantes, ya que, influye en el comportamiento y en el desempeño de las actividades.

#### **2.2.5. Atributos individuales**

En cuanto a los atributos individuales, se argumenta que el clima organizacional, responde a la asociación desde la percepción de los valores, actitudes y opiniones de cada trabajador, donde se considera el grado de satisfacción de pertenecer a la empresa, ya que existe el interés y la oportunidad de continuar creciendo profesionalmente.

Por lo que, el clima como elemento individual se relaciona propiamente a las necesidades y valores de los trabajadores, y no a las características de la empresa como los atributos organizacionales, que netamente, asocia al estilo y al clima organizacional (Molina et al., 2016).

Con respecto, al atributo individual, este distingue al clima organizacional en función de los intereses del trabajador que la compañía pueda satisfacer. De manera que, el ambiente laboral no siempre es estable, ni uniforme dentro del área o departamento, por lo que, este puede ser modificado, de acuerdo a los intereses del trabajador (Bastidas, 2018).

En este sentido, el atributo individual concierne a las opiniones o ideas de los colaboradores, por lo que, el clima forma parte de la función de las características del personal dentro de los factores empresariales (Guevara X. , 2018).

En este aspecto, la atribución individual no contribuye dentro de las teorías organizacionales, debido a que, no forma parte de la empresa, ya que, asocia el interés y la oportunidad del trabajador. Para este caso, el clima organizacional debe ser medido, bajo un instrumento que permita identificar la satisfacción del empleado dentro de su puesto de trabajo.

#### **2.2.6. Justicia organizacional**

Debido a que no se encontró un instrumento previamente diseñado por científicos de la dirección del talento humano, para la medición de la rotación del personal, se ha tomado en consideración la escala de justicia organizacional de Colquitt, como instrumento relacionado a la rotación, razón por la cual, es necesario definir al término justicia en las organizaciones.

La justicia organizacional es un elemento derivado de la equidad que aspiran los trabajadores, por parte de sus directivos, debido a que se menciona que una acción es percibida como justa, cuando todos los miembros de un conglomerado humano, piensan que la recompensa recibida por el favorecido, guarda relación con su desempeño (Quintero, 2018).

De esta concepción se basan Zambrano y Duque (2020), para indicar que la definición de justicia organizacional se desarrolla con fundamento en el constructo de los juicios que se hacen los empleados sobre la equidad e inequidad, evaluando personalmente el equilibrio o desequilibrio entre su contribución a los objetivos organizacionales y el beneficio recibido.

También Espinoza y Muñoz (2018) concibió a la justicia organizacional, como una percepción que sienten los trabajadores, sobre lo que es equitativo o inequitativo en su puesto de trabajo y en la empresa en general.

Claramente se ha observado, que el concepto de justicia organizacional se encuentra asociado al de equidad, es decir, que lo justo para un trabajador, es que su desempeño y la recompensa recibida, sean equitativas, por consiguiente, un empleado sí acepta el premio para el personal de mejor desempeño, cuando percibe que su propio rendimiento no ha estado a la altura para cumplir con los objetivos de la institución a la que pertenece.

### **2.2.7. Dimensiones de la justicia organizacional**

Prosiguiendo con el detalle de la justicia organizacional, se ha creído conveniente exponer las dimensiones de esta herramienta de la dirección de talento humano, considerando los componentes incluidos en la escala de Colquitt.

En primer lugar, se cita la justicia procedimental, que se asocia a los procedimientos organizacionales, los cuales son considerados justos, cuando se encuentran ceñidos a los reglamentos de la empresa y cumplen con las expectativas de los trabajadores, de modo que, no tienen objeción por parte de los empleados (Otayza, 2021).

En segundo lugar, se cita la justicia distributiva, que se encuentra mayormente ligada a las remuneraciones económicas, a los ascensos y al reconocimiento de los altos directivos, por la labor de sus empleados, es decir, que el trabajador sopesa su desempeño y lo que obtiene como recompensa (Otayza, 2021).

En tercer lugar, se cita la justicia interpersonal, consiste en la sensación de respeto, apoyo y trato digno que adquiere un trabajador, según su accionar en el puesto de trabajo (Otayza, 2021).

En cuarto lugar, se cita la justicia informacional, se refiere no solo a los procedimientos para la obtención de información, sino también a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en conjunto con la alta dirección y los mandos medios (Otayza, 2021).

Las concepciones de las dimensiones de la justicia organizacional, se encuentran asociadas al ámbito de la rotación de personal, porque si una persona considera injusta

e inequitativas las decisiones de la dirección, con relación a su desempeño, puede generar la separación voluntaria del trabajador a su puesto de labores.

#### **2.2.8. Desempeño laboral.**

La definición de la segunda variable corresponde al desempeño laboral, misma que trata del rendimiento del trabajador dentro de su puesto de trabajo, o también de la eficiencia de desarrollar las funciones asignadas por un superior, siendo este el resultado, se puede asociar con la rotación de personal que, si bien es cierto, la empresa al no obtener la eficacia del colaborador puede desvincular al contribuyente, asignado a otro sujeto a reemplazar las actividades.

Por su parte, el desempeño laboral consiste o se enfoca en la conducta de los colaboradores, siendo este el área que ocupase (operativo o técnica), este comportamiento favorece a la puntualidad de cumplimientos de meta o propósitos que plantea la compañía para continuar funcionando (Sarmiento, 2020).

Así como también, favorece a las experiencias del trabajador, dado a que adquiere mayor aprendizaje, mediante la comunicación asertiva de su superior (Tellez, 2018).

Si bien es cierto, la curva de rendimiento tiene relación con las exigencias o presiones que ponen a prueba las capacidades y conocimientos del trabajador al desarrollar una actividad, por lo que, el exceso de activación o falta de la misma, puede ocasionar un distrés, lo que es conveniente que el empleado se encuentre en un estrés como una activación óptima (Félix, 2018).

Ante lo expuesto, el desempeño laboral concierne a la actividad que efectúa un sujeto del ámbito laboral, por medio, de este término se precisa ciertos aspectos relevantes de las personales, como cualidades de la disciplina y actitudes; lo que ayuda a señalar algunos factores influyentes en el desarrollo y formación profesional, además de la participación laboral, reconocimiento, adecuación del trabajo y hasta la motivación.

#### **2.2.9. Reciprocidad**

Respecto a la reciprocidad, para que este sea parte del clima organizacional, es necesario, que todos los involucrados contribuyan a las necesidades y deseos de los trabajadores, que cumplen con el objetivo empresarial, para que este continúe dentro del mercado competitivo.

Por su parte, se considera a la palabra reciprocidad, como un valor social, que invita al crecimiento personal, por lo que, el sujeto debe ser agradecido y retribuir el apoyo revivido por la misma persona u otra. Entonces, por medio de la correspondencia, se puede generar beneficios entre las personas, ya que, se garantizan los recursos en un momento determinado (Guevara J. , 2018).

Por su parte, se define a la reciprocidad como una acción que produce el estimo, la empatía por corresponder mutuamente a la persona que propicio la ayuda cuando este lo necesitaba, por ello, se emplean los términos dar y recibir como parte de un agradecimiento (Calvo, 2020).

Asociando a la definición anterior, la reciprocidad, forma parte de una relación humana, debido a que, asocia vínculos personales, económico hasta políticos, de acuerdo a la ayuda obtenida. Por lo que, también guarda una conexión de solidaridad en dos o más sujetos al dar y recibir el apoyo (Mejía, 2020).

Pese a que, la reciprocidad puede ser algo positivo dentro de la organización, este en ocasiones no genera el mismo bienestar entre las personas que se apoyan mutuamente, debido a que, no siempre se recibe el mismo proporcional de lo otorgado, en especial cual el sujeto, no lo ha solicitado la ayuda, lo cual puede verse como malagradecida.

#### **2.2.10. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, es un aspecto importante y esencial, dado a que, se asocia a los factores de desempeño, ausentismo y rotación de personal. Mediante estos aspectos se puede identificar si el trabajador, apoya en la obtención de los resultados con eficiencia, logrando de esta manera los objetivos organizacionales y personales.

### **2.2.10.1. Compromiso actitudinal**

Como el vínculo del empleado con la organización que surge al sentirse tratado justamente (Coronado, 2020).

### **2.2.10.2. Compromiso de continuidad.**

Definido como la necesidad de permanecer en la empresa dado que se ha invertido tanto en ella, aunado a la poca probabilidad de encontrar un trabajo con garantías y prestaciones similares (Coronado, 2020).

### **2.2.10.3. Compromiso normativo**

O la obligación moral experimentada por el individuo de permanecer en la organización debido a un contrato psicológico, normas sociales y regulaciones que denotan inversión de la organización en el empleado (Coronado, 2020).

Dentro del compromiso actitudinal, se expone cuatro características esenciales, que se menciona a continuación:

- **Características Personales:** edad, género y educación.
- **Características Estructurales:** relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización.
- **Características relativas al Trabajo:** tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización.
- **Experiencias Profesionales:** tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Peña, 2017).

Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En otras palabras, es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos. El compromiso nominativo se refiere al sentimiento de obligatoriedad que tiene el trabajador, para con la empresa, debido a que considera que es lo correcto (lealtad) (Hurtado, 2018).

Por su parte, el primer compromiso en mención, se orienta al sentimiento del trabajador hacia la empresa, dentro de esta, se identifica si el colaborador, participa y se involucra con el bienestar de la compañía, mientras que, la continuidad, refiere a la necesidad de permanecer dentro de la organización, ya que, existe pocas probabilidades de obtener las mismas garantías. El normativo, se basa en la moral que experimenta el trabajador, dado a que, existe un contrato con normas sociales y reguladores.

### **2.2.11. Participación**

Parte de la variable dependiente, asocia a la participación dentro la organización, ya que, es una distribución igualitaria y equilibrada, que no solo satisface a las necesidades básicas de los trabajadores o de cualquier ser humano, sino que también, de los recursos que dispone la sociedad para la atención de las necesidades materiales y no materiales. Por ello, la participación es una necesidad humana y por ende es un derecho de los ciudadanos (Sandoval, 2017).

La participación es un conjunto de necesidades, donde el ser humano constituye un sistema, de modo que, la satisfacción de una necesidad, inclusive, la forma de satisfacerla, influye en el resto de las necesidades. Por ello, toda persona posee la capacidad de actuar y tomar decisiones que pueden afectar o beneficiar su vida (Díaz A. , 2017).

Se define a la participación como el ejercicio de poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad. La necesidad de participar es una de las necesidades no materiales, que se debe asumir como condición y resultante de un proceso de transformación dirigido a elevar la calidad de vida de una población (Bastidas, 2018).

La realidad, la participación no es un estado fijo, sino que, un proceso, donde, la gente puede ganar grados de participación en el proceso de desarrollo. La participación tiene que ver con la capacidad de tomar decisiones en libertad y no solamente con el hecho de contraer responsabilidades económicas o de cualquier otro tipo. La dignidad y la autodeterminación son características de la participación

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. UBICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se lo efectuará en el Banco Internacional su matriz en Quito en la Av. Patria E 4-21 y Av. 9 de Octubre.

El Banco Internacional es una institución financiera privada de Ecuador. Inició sus operaciones el 29 de mayo de 1973 en la ciudad de Quito.

En la actualidad es el quinto Banco con mayores utilidades del país. Según una encuesta realizada por Merco España y Advance Consultora, es el banco mejor puntuado en niveles de eficiencia por parte de los clientes. Es así mismo el segundo mayor banco del país en lo referente a colocación de créditos comerciales.

Posee más de 400.000 clientes y cuenta con presencia en 17 provincias de Ecuador. Actualmente cuenta con la calificación AAA otorgada a partir del 31 de marzo de 2017 por parte de CLASS INTERNATIONAL RATING (máximo reconocimiento otorgado en cuanto a calidad de servicios prestados).

En noviembre del 2017 el Instituto Great Place to Work le otorga el reconocimiento al Mejor Lugar Para Trabajar, en la categoría empresas con más de 500 colaboradores. En noviembre del 2017, obtuvo el reconocimiento al Primer lugar en eficiencia entre Bancos grandes con activos superiores a mil millones de dólares. Premio entregado por la Corporación Ekos.

En noviembre de 2015 obtuvieron el reconocimiento al Primer lugar entre Bancos más eficientes con activos superiores a mil millones de dólares. Premio entregado por parte de la revista Ekos por tercera vez consecutiva.

El 31 de marzo de 2013 obtuvo la calificación de riesgo “AAA- otorgado por parte

de Pacific Credit Rating (máximo reconocimiento otorgado en cuanto a calidad de servicios prestados). (Wikipedia, 2021). Cuenta con 1200 colaboradores, en el área operativa 100 personas que serán sujetas de estudio.

### **3.2. EQUIPOS Y MATERIALES**

Varios de los equipos y materiales que se utilizarán para cumplir con el objetivo de identificar la influencia de la rotación del personal en el desempeño laboral del talento humano operativo en el Banco Internacional, son los siguientes equipos y materiales:

- Equipos y suministros de computación.
- Suministros de oficina.
- Celulares.
- Servicio de internet.

Mientras que los recursos humanos, en cambio, hacen referencia al Tutor del trabajo de grado y a la investigadora, además del personal operativo del Banco Internacional, que será encuestado.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Enfoque investigativo**

Uno de los tipos de investigación utilizada para este estudio es la cuantitativa, que lo define Cadena et al. (2017), como “un método que permite la obtención de resultados objetivos, para identificar la resolución de un problema”.

Por esta razón, se establece la utilización de valores numéricos y porcentajes en este trabajo, lo que permite identificar claramente la influencia de la rotación del personal en el desempeño laboral del talento humano operativo en el Banco Internacional.

#### **3.3.2. Modalidad de investigación**

También se considera la investigación de campo que Herbas y Rocha (2018), la

conceptualiza como “aquel proceso investigativo que involucra la recolección de datos informativos, a partir de la observación de un fenómeno o la aplicación de la encuesta, de modo que se logre conocer la realidad de un hecho”.

En efecto, el reconocimiento es realizado en el lugar de los hechos, donde se presenta la situación a analizar, accediendo a la información a través de los instrumentos conocido para recoger los datos.

La investigación inductiva es importante para el presente estudio, al cual Hurtado y Toro citado por Prieto (2017), lo conceptualiza en “un método basado en el razonamiento, el mismo que permite analizar los hechos particulares a principios generales”.

En efecto, se distinguirán los hechos individuales para continuar con los hechos generales. Además, la investigación deductiva que Bernal citado por Prieto (2017), le conceptualiza en “el método para el análisis de los principios generales de un hecho específico”. Por tal motivo, se distinguirán los hechos en forma general para proseguir a los hechos particulares.

### **3.3.3. Diseño de la investigación**

Es importante considerar la investigación descriptiva que Carlos Sabino (1992) citado por Guevara et al. (2020) indica que el propósito es “identificar algunas características fundamentales homogéneas de un fenómeno en análisis, para establecer su comportamiento y obtener información sistemática y comparable con hallazgos de otras fuentes”.

Por tal motivo, se alcanzará a identificar aspectos relevantes del desempeño laboral del talento humano operativo de la Institución financiera, debido a la rotación del personal, a través de la investigación descriptiva.

Además, se consideró la utilización de la investigación correlacional, la cual según Ramos (2020), “es aquella que trata de establecer la relación entre dos o más

variables, mediante la aplicación de una prueba de hipótesis”.

En efecto, en el presente trabajo investigativo, se aplicará la prueba de hipótesis de Spearman, para calcular la correlación entre las variables correspondientes a la rotación y al desempeño del personal operativo del Banco Internacional.

### **3.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS - PREGUNTA CIENTÍFICA – IDEA A DEFENDER**

La rotación del personal influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

H0: La rotación del personal no influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

H1: La rotación del personal influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

### **3.5. POBLACIÓN O MUESTRA**

El universo del presente estudio suma la cifra de 100 empleados del área operativa del Banco Internacional. Debido a esta población en mención, no supera los 300 elementos, no fue necesario el cálculo de la muestra, es decir, se tomarán a los 100 trabajadores de caja de esta institución financiera como agentes informantes.

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de datos, se procederá a escoger la técnica de la encuesta, bajo la aplicación del instrumento de Colquitt, que sirve para la evaluación de la justicia organizacional, pero que también puede medir la rotación del personal operativo, según Rodríguez et al. (2017).

El mismo autor, Rodríguez et al. (2017), manifiesta que las principales dimensiones del instrumento de Colquitt, son las siguientes a saber: justicia procedimental,

distributiva, interpersonal e informacional (ver anexo 1).

Este instrumento tiene 16 ítems que representan a esas cuatro dimensiones en mención, las cuales se califican de acuerdo a una escala de 5 ítems, bajo escala de Likert, es decir, según Espinoza y Muñoz (2018):

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

Debido a que la calificación de cada ítem del instrumento de Colquitt, se mide con un máximo de 5 puntos, entonces, la calificación máxima de rotación del personal operativo, en referencia a su salida de la institución financiera, es de 100 puntos para cada trabajador, por lo que, según Rodríguez et al. (2017), cualquier calificación menor de 40%, refleja elevada probabilidad de rotación de personal, mientras que de 40% a 69% la probabilidad es moderada y del 70% para arriba, esta probabilidad es baja.

Mientras tanto, para el medir el desempeño laboral se utilizará la escala de Kopsman(ver anexo 1), a la cual también se le ha aplicado la escala de Likert, para poder relacionarla con el instrumento de Colquit (Gabini y Calzada, 2017).

Al respecto, la escala de Kopsman, se fundamenta en la evaluación de tres dimensiones, como es el caso del rendimiento en la tarea, el comportamiento contraproducente de los empleados y el rendimiento en el contexto (Gabini y Calzada, 2017).

El instrumento de Kopsman permite medir el desempeño laboral, a través de 16 preguntas, cuya calificación máxima de 5 puntos por cada ítem, permite alcanzar la cifra de 90 puntos en una calificación de excelencia, en donde refleja una calificación excelente, de 91% a 100%, aceptable de 70% a 90%, moderada de 40% a 70% y baja cuando es menor de 40% (Gabini y Calzada, 2017).

### **3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO:**

El modelo estadístico que se aplicará para el procesamiento de datos, es el basado en el coeficiente de Spearman, dado que se trata de variables que se miden escalarmente, es decir, con calificaciones de 1 al 5, para transformar las percepciones cualitativas del personal del Banco Internacional, en cuantitativas. Esto significa que, se establecerá correlación entre las variables, cuando el coeficiente de Spearman sea superior a 0,7 y el p-valor menor de 0,05, caso contrario, se rechazará la hipótesis de la investigación, en aceptación de la nulidad de la hipótesis

### **3.8. VARIABLES RESPUESTA O RESULTADOS ALCANZADOS**

**Variable independiente:** Rotación del personal operativo del Banco Internacional.

La variable inherente a la rotación del personal, será medible mediante el instrumento de Colquit, que tiene 16 ítems y se mide con una escala de 1 a 5 puntos, entonces, la calificación máxima de rotación del personal, es de 100 puntos para cada trabajador, por lo que, cualquier calificación menor de 40%, refleja elevada probabilidad de rotación de personal, mientras que de 40% a 69% la probabilidad es moderada y del 70% para arriba, esta probabilidad es baja.

**Variable dependiente:** Desempeño laboral del personal operativo del Banco Internacional.

La variable inherente al desempeño laboral del personal, será medible mediante el instrumento de Kopsman, que permite medir el desempeño laboral, a través de 16 preguntas, cuya calificación máxima de 5 puntos por cada ítem, permite alcanzar 90 puntos en una calificación de excelencia, reflejando una calificación excelente, de 91% a 100%, aceptable de 70% a 90%, moderada de 40% a 70% y baja cuando es menor de 40%.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis de resultados, de conformidad con las respuestas emitidas por los cajeros del Banco Internacional, cuando se les aplicó el cuestionario de Colquitt y de la escala de Koopsman, realiza la interpretación de estos hallazgos, con base en la investigación descriptiva de las variables.

El procesamiento de los resultados obtenidos, se efectuó a través del uso del programa estadístico SPSS V.23, que contribuyó a obtener rápidamente los estadísticos descriptivos, que sirvieron también para establecer la correlación de Pearson entre las variables.

La interpretación de los resultados se encuentra respaldada en base a la revisión bibliográfica y documental que fue establecida en el marco teórico.

Además, estos resultados están asociados con la tabulación de datos que se encuentran en la sección de anexos y al análisis descriptivo de las variables.

#### **4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES**

El análisis descriptivo de los hallazgos obtenidos, tiene su base en la aplicación del instrumento, en donde se efectuó la sumatoria de cada uno de los ítems que se encuentran formando parte de las variables de estudio, para luego considerarlos como parte de la interpretación global de la muestra.

#### **4.2. ORGANIZATIVA**

Para el efecto del análisis de los resultados, se procedió a dividir esta sección en dos partes, la primera que analiza los hallazgos obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt y luego, con el uso del instrumento de Koopsman.

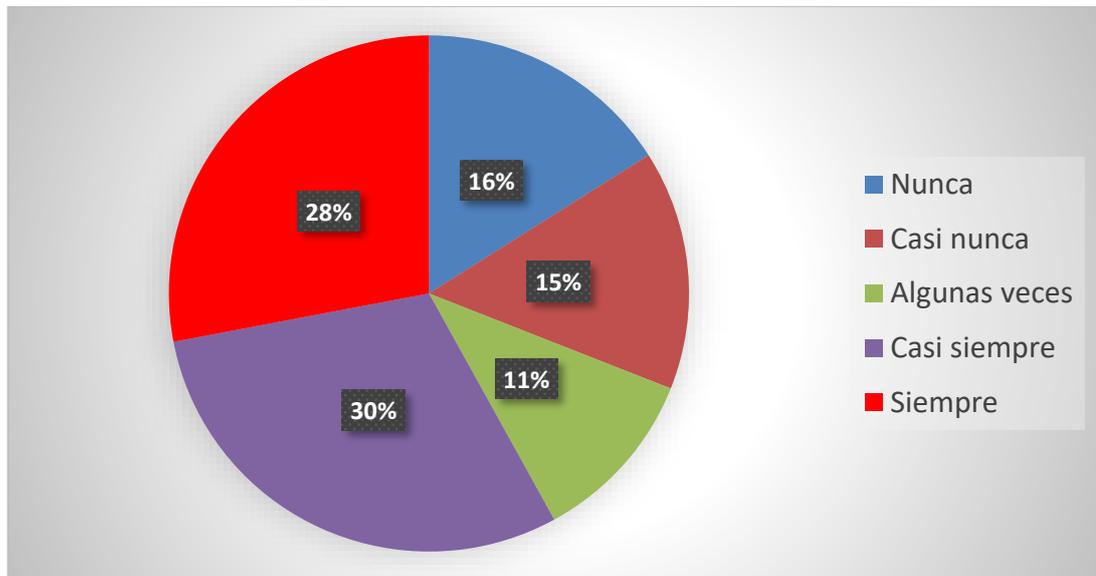
#### 4.2.1. Resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt

Se obtuvieron los siguientes resultados, al aplicar el instrumento de Colquitt a los cajeros del Banco Internacional (ver anexo 2):

**TABLA 1. EXPRESIÓN DE CAPACIDAD CREATIVA**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	16	16%
2	Casi nunca	15	15%
3	Algunas veces	11	11%
4	Casi siempre	30	30%
5	Siempre	28	28%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 1. Expresión de capacidad creativa**

*Nota.* Respuestas cuestionario

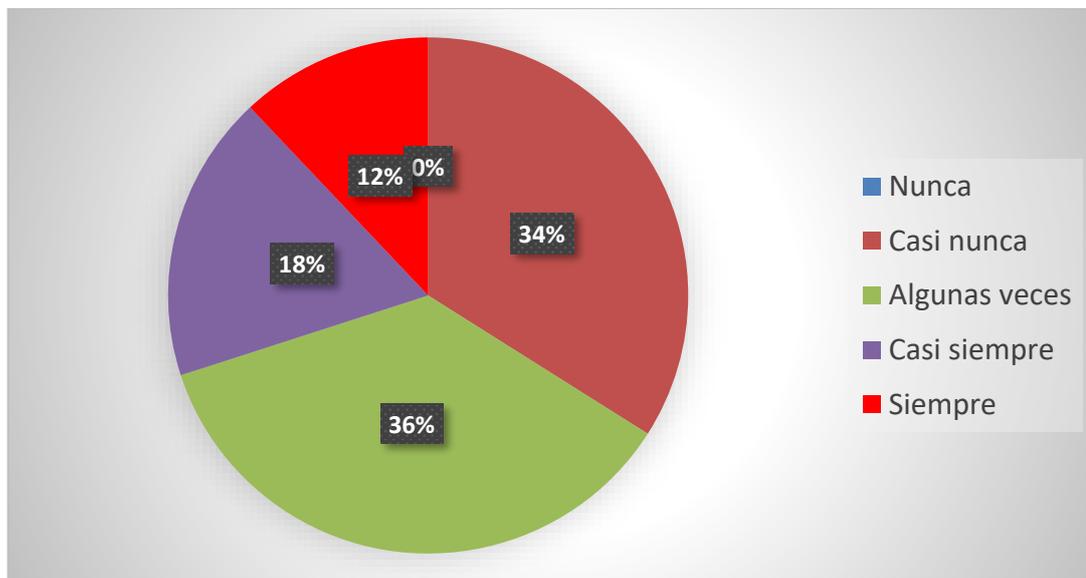
Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 1, evidenciaron que 58% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre lograron expresar su capacidad creativa en los procedimientos en caja, mientras que, 31% nunca o casi nunca respondieron lo contrario, entre tanto, 11%

escogieron la opción algunas veces. Es decir que, a pesar de conocerse que, la mayor parte de los cajeros pusieron en práctica su capacidad creativa en el trabajo, sin embargo, el dato de que cuatro de diez trabajadores operativos no fueron creativos, puede implicar problemas en los procedimientos de trabajo.

**TABLA 2. ECONOCIMIENTO POR BUENA TRANSACCIONALIDAD**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	34	34%
3	Algunas veces	36	36%
4	Casi siempre	18	18%
5	Siempre	12	12%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 2. Econocimiento por buena transaccionalidad**

*Nota.* Respuestas cuestionario

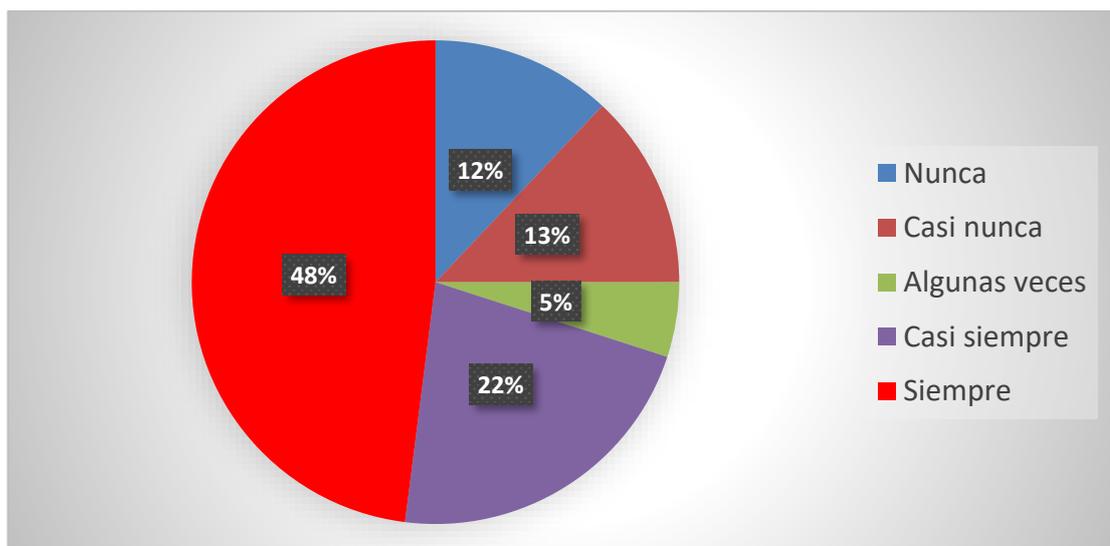
Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 2, evidenciaron que 30% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre fueron reconocidos por conseguir buena transaccionalidad en caja, mientras que, 34% respondieron casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 36%

escogieron la opción algunas veces. Se aprecia claramente, que es muy difícil conseguir una buena transaccionalidad en caja, debido a que es un área de difícil manejo en la institución.

**TABLA 3. ROTACIÓN UNILATERAL DE PUESTOS DE TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	12	12%
2	Casi nunca	13	13%
3	Algunas veces	5	5%
4	Casi siempre	22	22%
5	Siempre	48	48%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 3. Rotación unilateral de puestos de trabajo**

*Nota.* Respuestas cuestionario

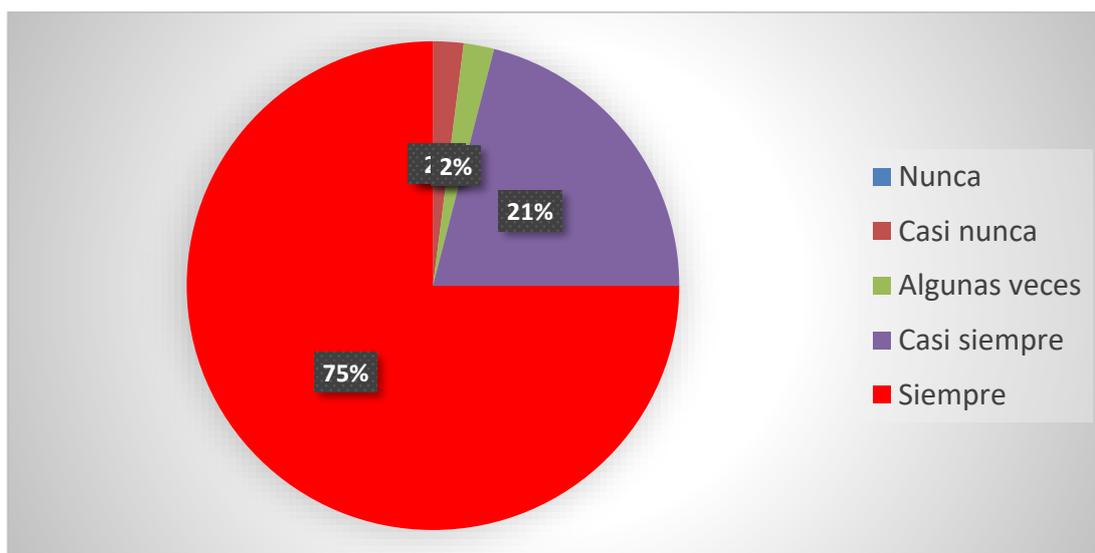
Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 3, evidenciaron que 70% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, expresaron que la rotación en su puesto de trabajo de las agencias bancarias de la localidad, es unilateral, mientras que, 25% escogieron las opciones nunca o casi nunca, entre tanto, 5% escogieron la opción algunas veces. El resultado indica claramente que los directivos del banco, toman la decisión de rotar al personal,

ya sea por finalización de su contrato o por enviarlo a otra agencia bancaria, situación que afecta a los trabajadores operativos.

**TABLA 4. ELEVADA CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO DE CAJA**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	2	2%
3	Algunas veces	2	2%
4	Casi siempre	21	21%
5	Siempre	75	75%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 4. Elevada concentración en el trabajo de caja**

*Nota.* Respuestas cuestionario

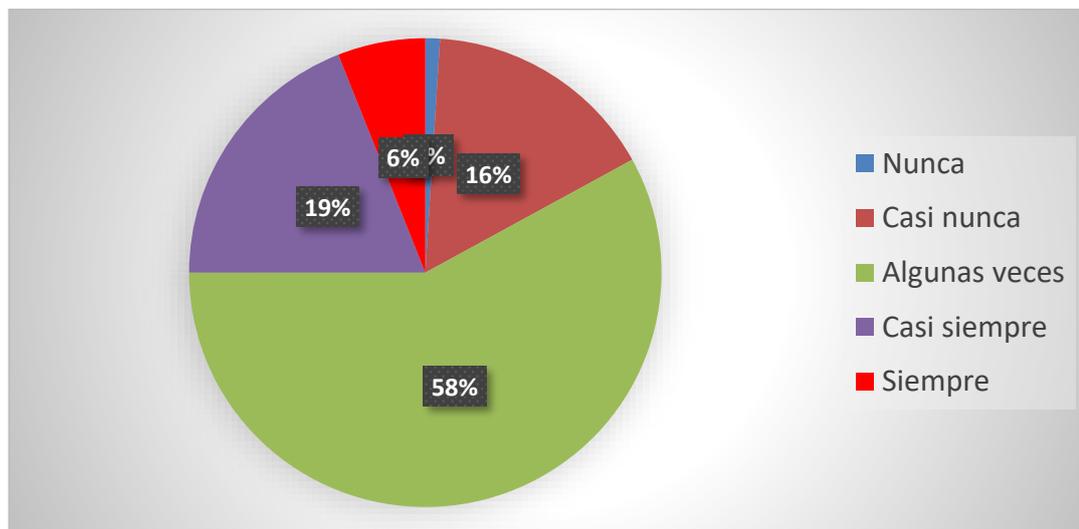
Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 4, evidenciaron que 96% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, en sus puestos de trabajo de caja, tienen una demanda elevada de concentración, mientras que, 2% respondieron nunca o casi nunca a esta interrogante, entre tanto, 2% escogieron la opción algunas veces. El resultado indica claramente que, el trabajo en el área de caja de una institución bancaria, es de elevada concentración, situación que puede ser una causa para que los trabajadores deseen salir

de estas instituciones financieras.

**TABLA 5. CONFORMIDAD CON LOS CAMBIOS DE PERSONAL**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	1%
2	Casi nunca	16	16%
3	Algunas veces	58	58%
4	Casi siempre	19	19%
5	Siempre	6	6%
	<b>Total</b>	100	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 5. Conformidad con los cambios de personal**

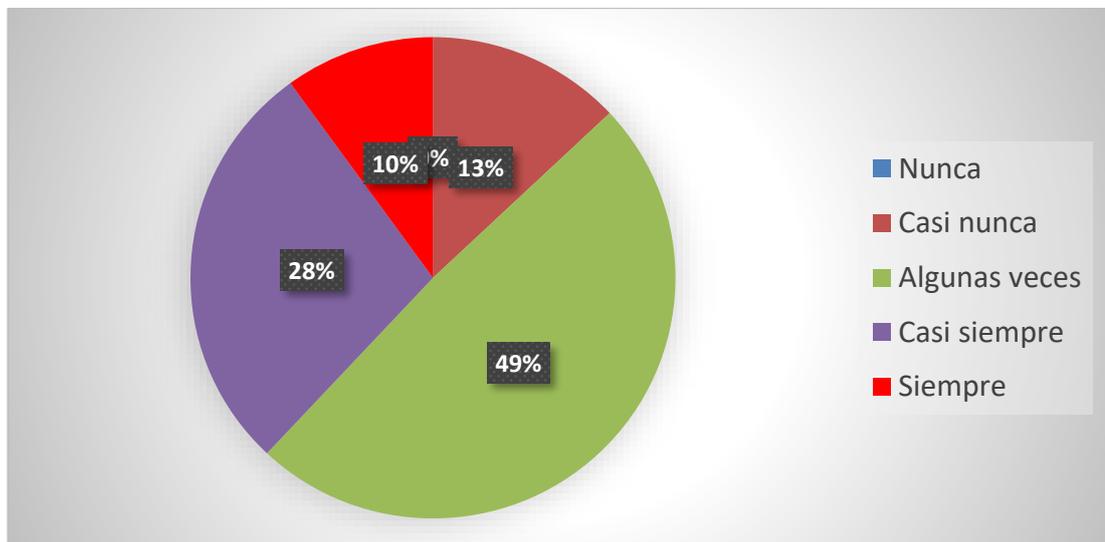
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 5, evidenciaron que 25% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, se encuentran conformes con los cambios de personal realizados por la dirección, en su puesto de trabajo, mientras que, 17% escogieron las alternativas nunca o casi nunca, entre tanto, 58% escogieron la opción algunas veces. El resultado claramente evidencia la inconformidad del personal, ante los cambios que se realizan en caja.

**TABLA 6. SE CUBREN ADECUADAMENTE LAS VACANTES**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	13	13%
3	Algunas veces	49	49%
4	Casi siempre	28	28%
5	Siempre	10	10%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 6. Se cubren adecuadamente las vacantes**

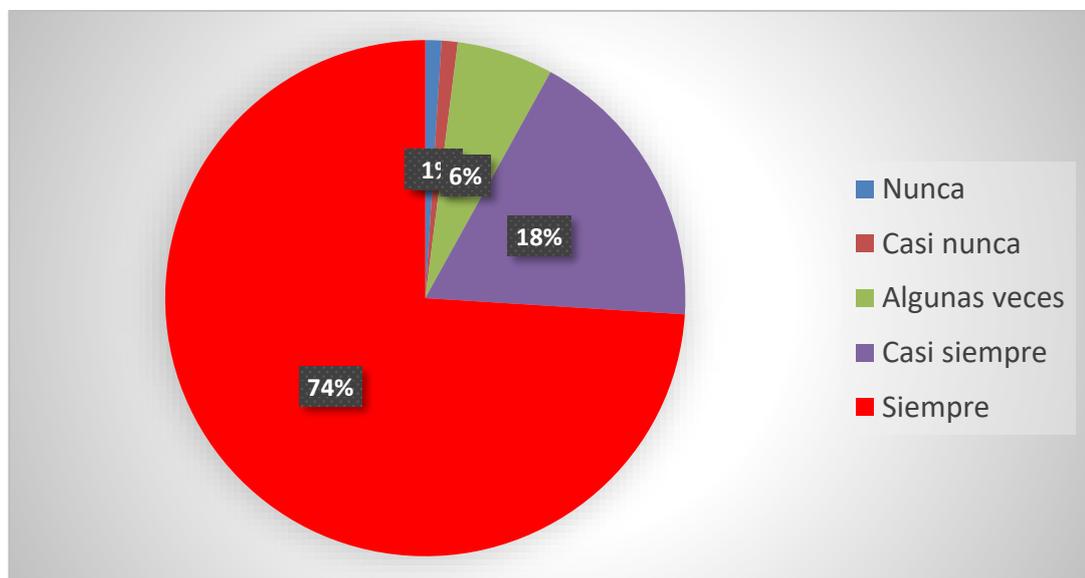
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 6, evidenciaron que 38% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, se cubre de manera apropiada una vacante, ante la desvinculación de un miembro del área de caja, mientras que, 13% expresaron que nunca o casi nunca se cubren las vacantes, entre tanto, 49% consideraron que algunas veces se cubrieron las vacantes. El resultado es claro en indicar que cuando un cajero abandona la institución, existe demora para contratar a otro cajero en ese puesto que quedó vacante.

**TABLA 7. AUMENTA EL ESFUERZO CUANDO FALTA UN CAJERO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	1%
2	Casi nunca	1	1%
3	Algunas veces	6	6%
4	Casi siempre	18	18%
5	Siempre	74	74%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 7. Aumenta el esfuerzo cuando falta un cajero**

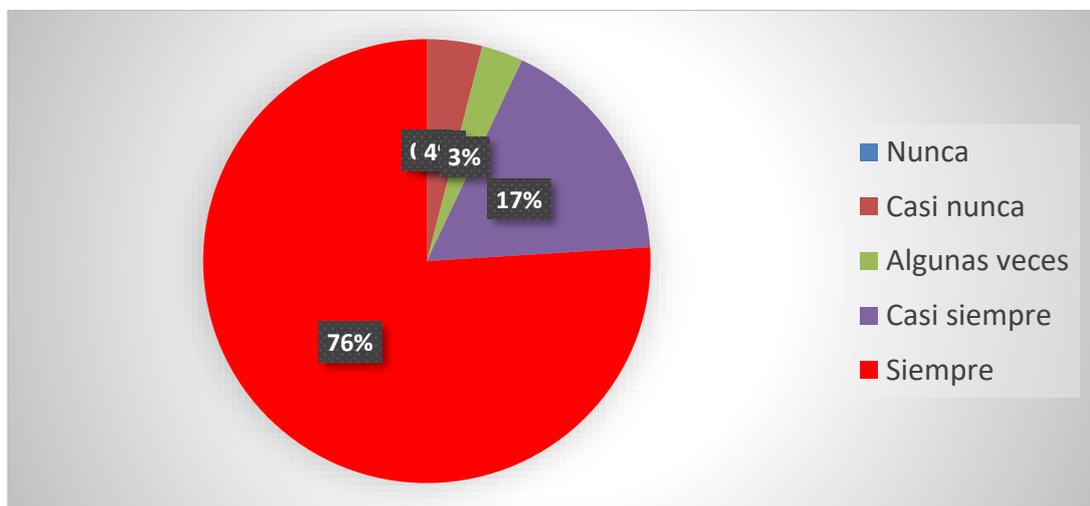
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 7, evidenciaron que 92% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre demandaron mayor esfuerzo en el trabajo, cuando falta un miembro del equipo, en el área de caja, mientras que, solo 2% respondieron nunca o casi nunca, entre tanto, 6% escogieron la opción algunas veces. Este resultado indica con claridad, que la falta de un cajero, estropea la planificación de los cajeros que continúan laborando en la institución financiera.

**TABLA 8. PROCEDIMIENTOS Y REGLAS SUSTENTADOS EN VALORES ÉTICOS Y MORALES**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	4	4%
3	Algunas veces	3	3%
4	Casi siempre	17	17%
5	Siempre	76	76%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 8. Procedimientos y reglas sustentados en valores éticos y morales**

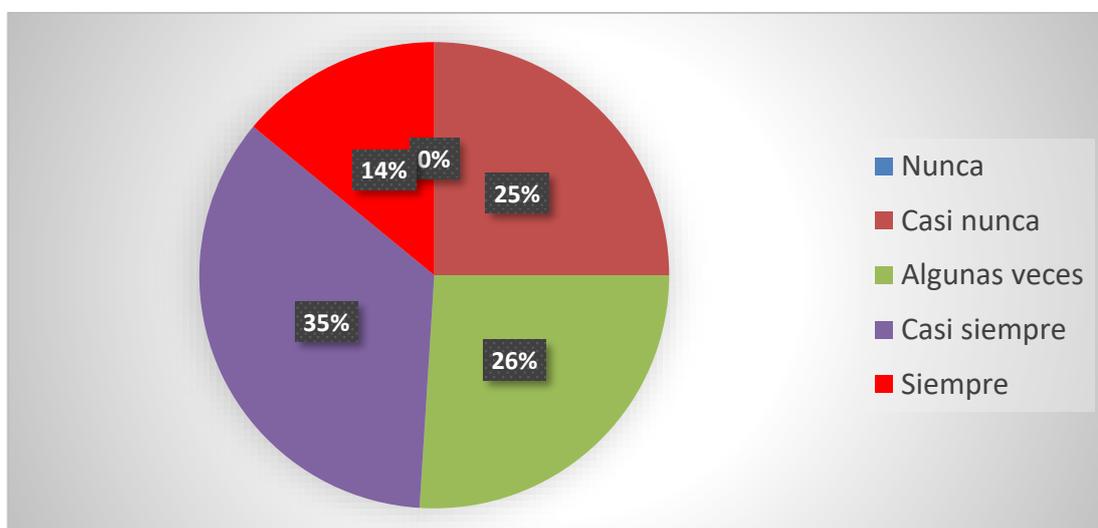
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 8, evidenciaron que 93% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, las reglas y procedimientos de los procesos aplicados en sus puestos de trabajo, se fundamentaron en valores éticos y morales, mientras que, 4% indicaron que nunca o casi nunca los procedimientos y regulaciones se sustentaron en valores éticos y morales, entre tanto, 3% escogieron la opción algunas veces. Este resultado indica con claridad, que la falta de uno o más cajeros, afecta la planificación de los cajeros que continúan laborando en la institución financiera.

**TABLA 9. ROTACIÓN CONSTANTE EN EL ÁREA DE CAJA**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	25	25%
3	Algunas veces	26	26%
4	Casi siempre	35	35%
5	Siempre	14	14%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 9. Rotación constante en el área de caja**

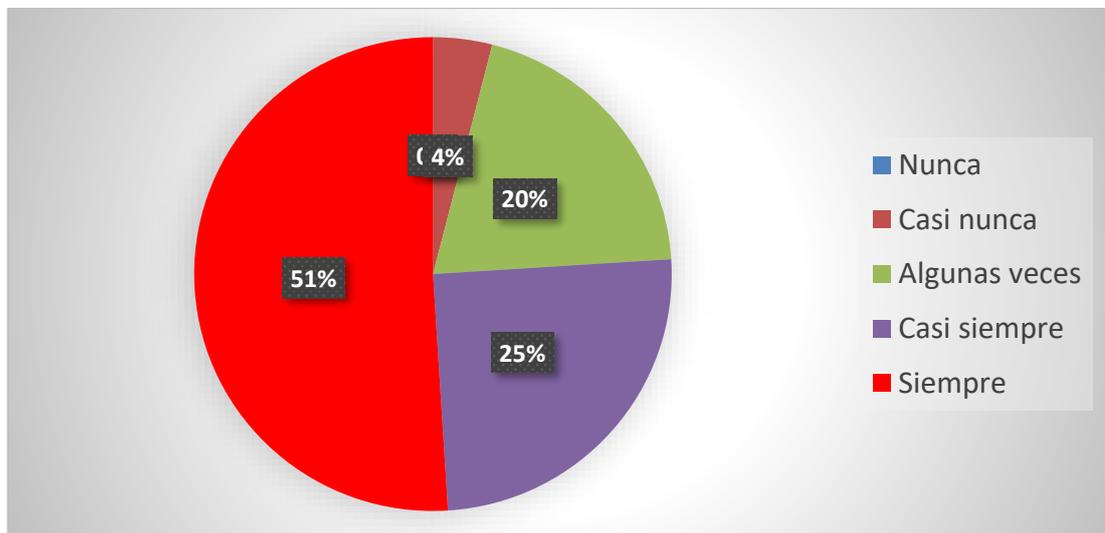
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 9, evidenciaron que 49% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, la rotación de sus puestos de trabajo en el área de caja, es constante, mientras que, 25% indicaron que nunca o casi nunca es constante, entre tanto, 26% escogieron la opción algunas veces. Esto quiere decir, que la rotación en el área de caja de las entidades bancarias, es constante, porque se trata de un puesto de trabajo de mucha responsabilidad, a pesar de no ser muy remunerada.

**TABLA 10. RESULTADOS REFLEJAN EL ESFUERZO EN EL TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	4	4%
3	Algunas veces	20	20%
4	Casi siempre	25	25%
5	Siempre	51	51%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 10. Resultados reflejan el esfuerzo en el trabajo**

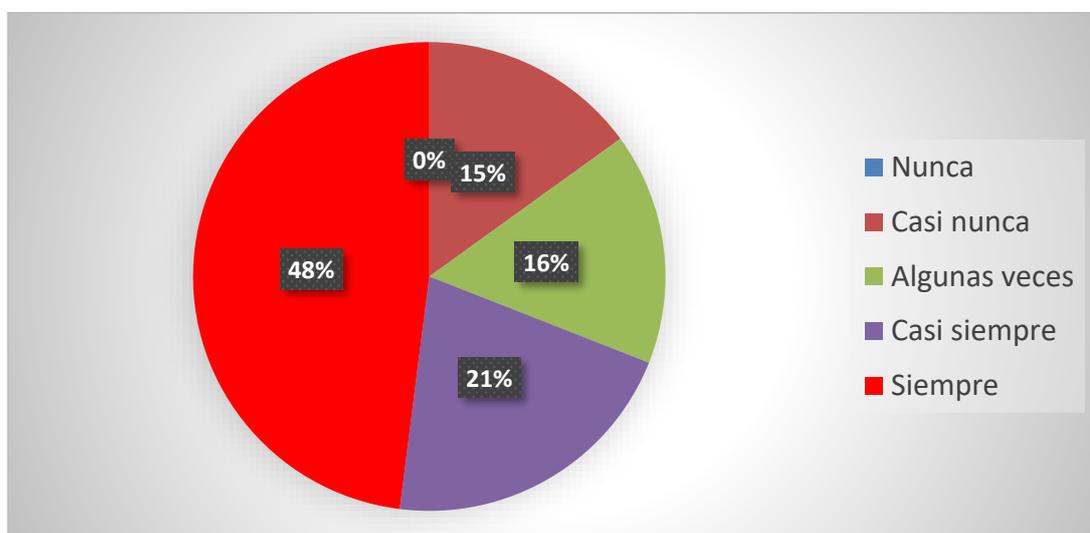
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 10, evidenciaron que 76% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, los resultados alcanzados por los trabajadores, reflejaron el esfuerzo que pone en su trabajo, mientras que, 4% respondieron nunca o casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 20% escogieron la opción algunas veces. Obviamente, el trabajo en el área de caja es muy esforzado.

**TABLA 11. RESPUESTA ÁGIL Y EFICAZ A LOS PROBLEMAS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	15	15%
3	Algunas veces	16	16%
4	Casi siempre	21	21%
5	Siempre	48	48%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 11. Respuesta ágil y eficaz a los problemas**

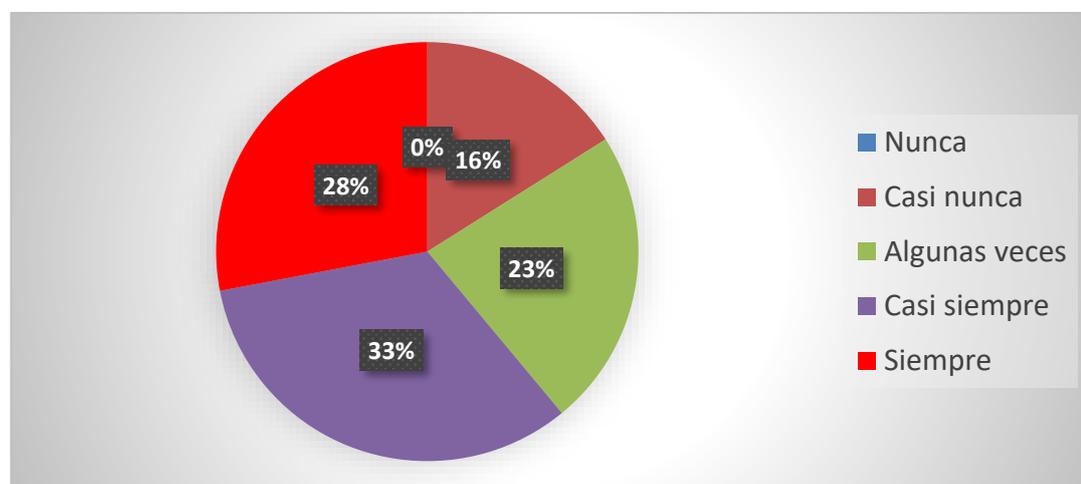
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 11, evidenciaron que 69% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, lograron expresar que, han podido responder ágil y eficazmente a los problemas suscitados en sus puestos de trabajo, mientras que, 15% respondieron nunca o casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 16% escogieron la opción algunas veces. Este es un buen resultado, debido a que el área de caja tiene inmerso diversos problemas y existe un buen criterio para resolver las mismas.

**TABLA 12. COBERTURA A REQUERIMIENTOS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	16	16%
3	Algunas veces	23	23%
4	Casi siempre	33	33%
5	Siempre	28	28%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 12. Cobertura a requerimientos**

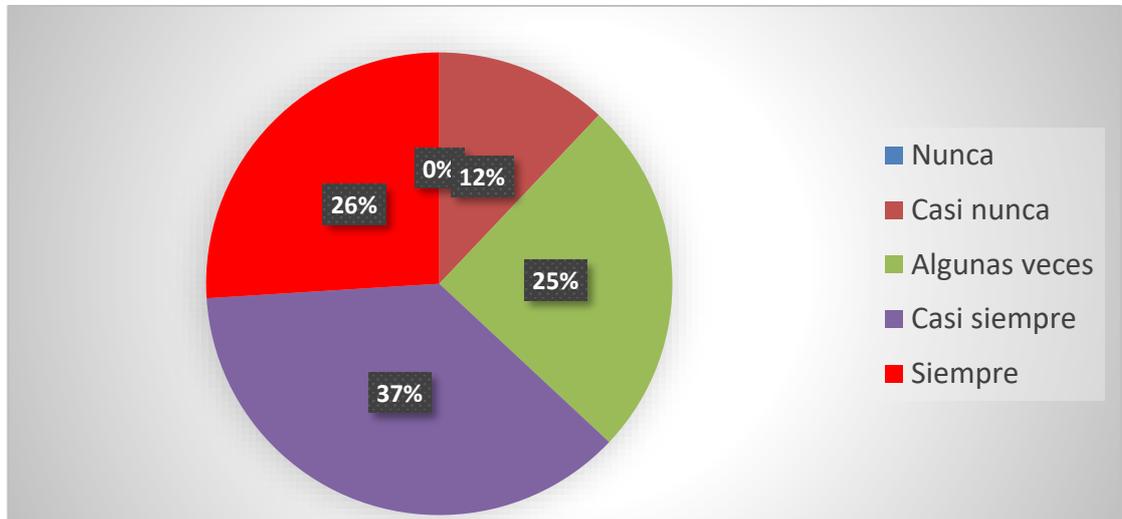
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 12, evidenciaron que 61% de los cajeros del Banco Internacional, indicaron que siempre o casi siempre, los directivos de la institución financiera les dan cobertura a sus requerimientos y necesidades, mientras que, 16% respondieron nunca o casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 23% escogieron la opción algunas veces. Si bien es cierto, los directivos se han preocupado por cubrir los requerimientos de los cajeros, todavía existe insatisfacción, por parte de un grupo importante del personal operativo.

**TABLA 13 RESPALDO PARA RESOLVER PROBLEMAS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	12	12%
3	Algunas veces	25	25%
4	Casi siempre	37	37%
5	Siempre	26	26%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 13. Respaldo para resolver problemas**

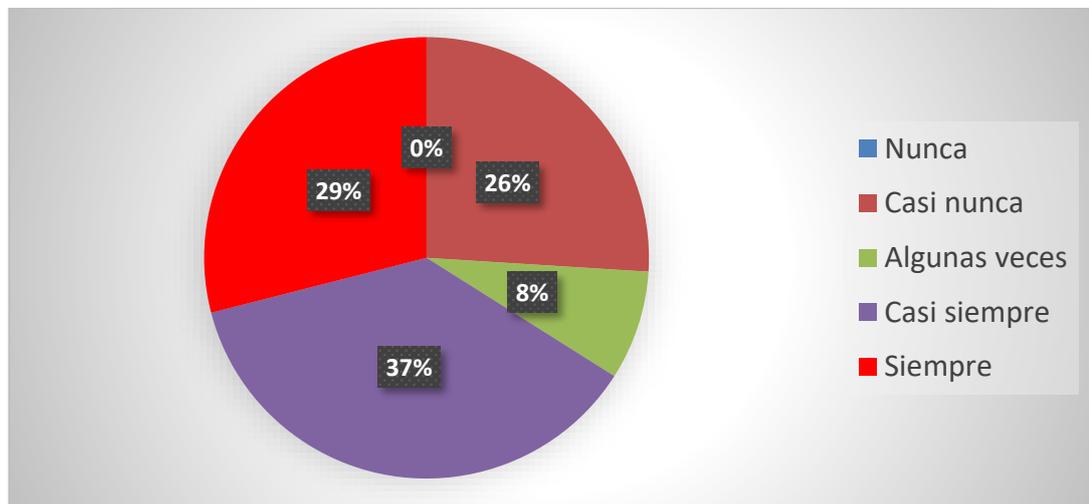
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 13, evidenciaron que 63% de los cajeros del Banco Internacional, indicaron que siempre o casi siempre, los directivos de la institución financiera los respaldaron para resolver los problemas cotidianos, mientras que, 12% respondieron nunca o casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 25% escogieron la opción algunas veces. Si bien es cierto, los directivos se han preocupado por respaldar a la mayoría de los cajeros, ante los problemas cotidianos con los clientes, todavía existe insatisfacción, por parte de un grupo importante del personal operativo.

**TABLA 14. CUMPLIMIENTO DE OFRECIMIENTOS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	26	26%
3	Algunas veces	8	8%
4	Casi siempre	37	37%
5	Siempre	29	29%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 14. Cumplimiento de ofrecimientos**

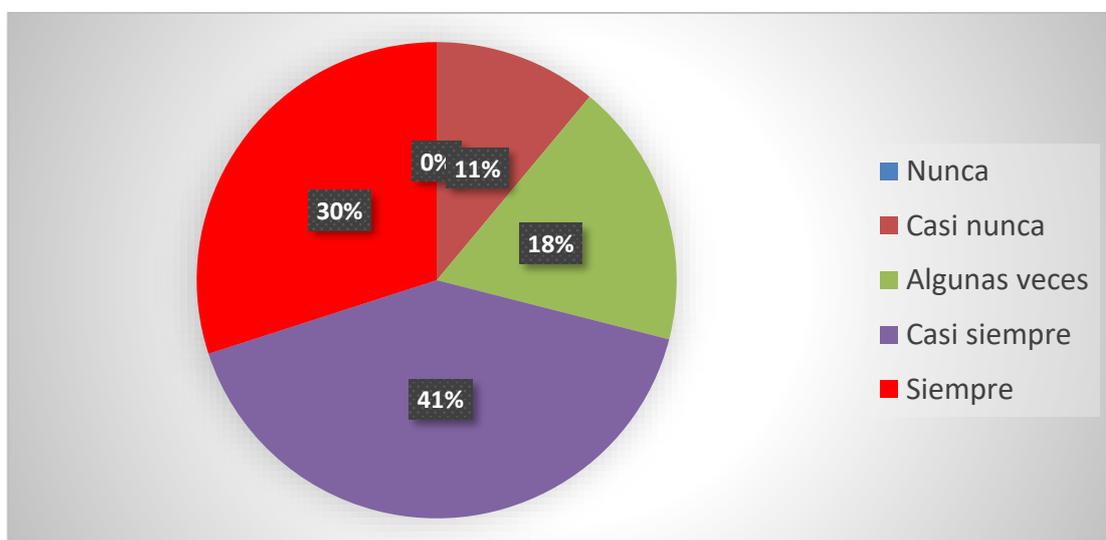
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 14, evidenciaron que 66% de los cajeros del Banco Internacional, indicaron que siempre o casi siempre, los directivos de la institución financiera cumplieron con sus ofrecimientos, mientras que, 26% respondieron nunca o casi nunca a esta pregunta, entre tanto, 8% escogieron la opción algunas veces. Si bien es cierto, los directivos se han preocupado por cumplir los ofrecimientos a la mayoría de los cajeros, todavía existe insatisfacción, por parte de un grupo importante del personal operativo, que no ha recibido este cumplimiento de promesas de los directivos.

**TABLA 15. EXPLICACIÓN CLARA DE PROCEDIMIENTOS ADOPTADOS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	11	11%
3	Algunas veces	18	18%
4	Casi siempre	41	41%
5	Siempre	30	30%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario

**Figura 15. Explicación clara de procedimientos adoptados**

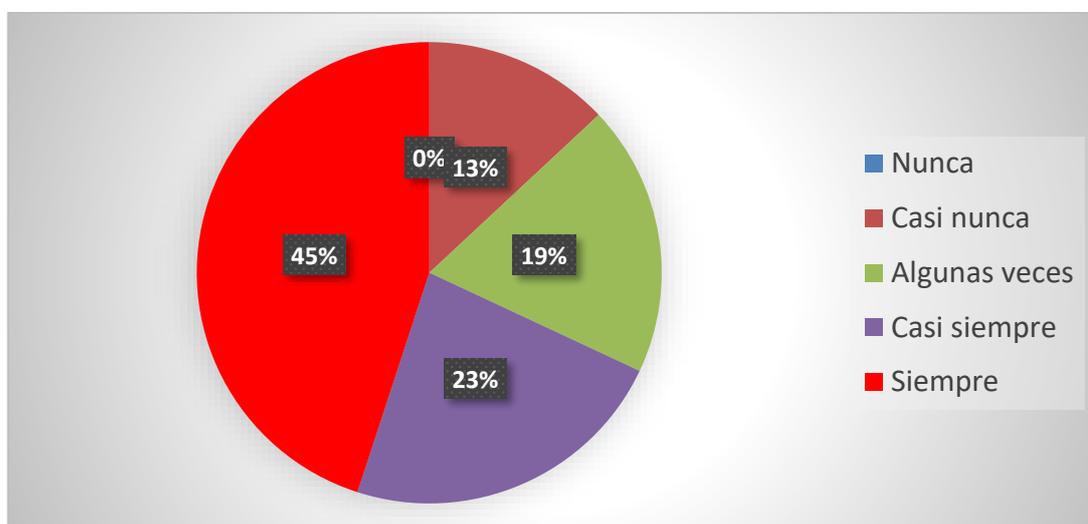
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 15, evidenciaron que 71% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre su superior les explicó con claridad los procedimientos adoptados, para salvaguardar la seguridad y cumplir con sus objetivos en sus puestos de trabajo, mientras que, 11% respondieron nunca o casi nunca a esta interrogante, entre tanto, 18% escogieron la opción algunas veces. En el plano de la información recibida, existe una buena fluencia de la comunicación entre directivos y cajeros del banco.

**TABLA 16. COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	13	13%
3	Algunas veces	19	19%
4	Casi siempre	23	23%
5	Siempre	45	45%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 16. Comunicación efectiva en el equipo de trabajo**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Colquitt, en lo inherente a la pregunta 16, evidenciaron que 68% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre existió una comunicación efectiva entre todo el equipo de trabajo, mientras que, 13% indicaron nunca o casi nunca a esta interrogante, entre tanto, 19% escogieron la opción algunas veces. Si bien es cierto, la comunicación entre jefes y cajeros es aceptable, todavía existe insatisfacción, por parte de un grupo importante del personal operativo, que ha tenido problemas para comunicarse con el equipo de trabajo.

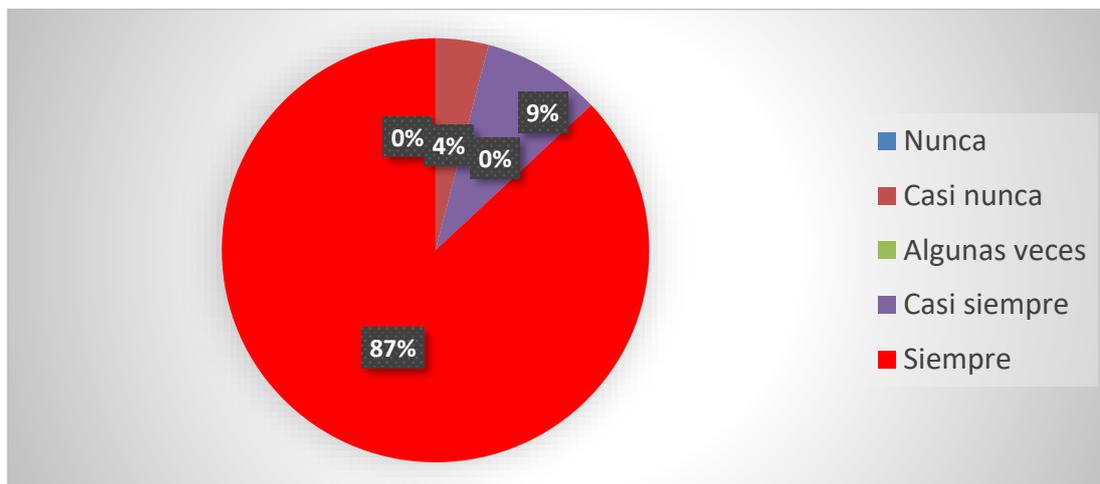
Se obtuvieron los siguientes resultados, al aplicar la escala de Koopmans a los cajeros

del Banco Internacional (ver anexo 2):

**TABLA 17. CAPACIDAD PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	4	4%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	9	9%
5	Siempre	87	87%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 17. Capacidad para realizar un buen trabajo**

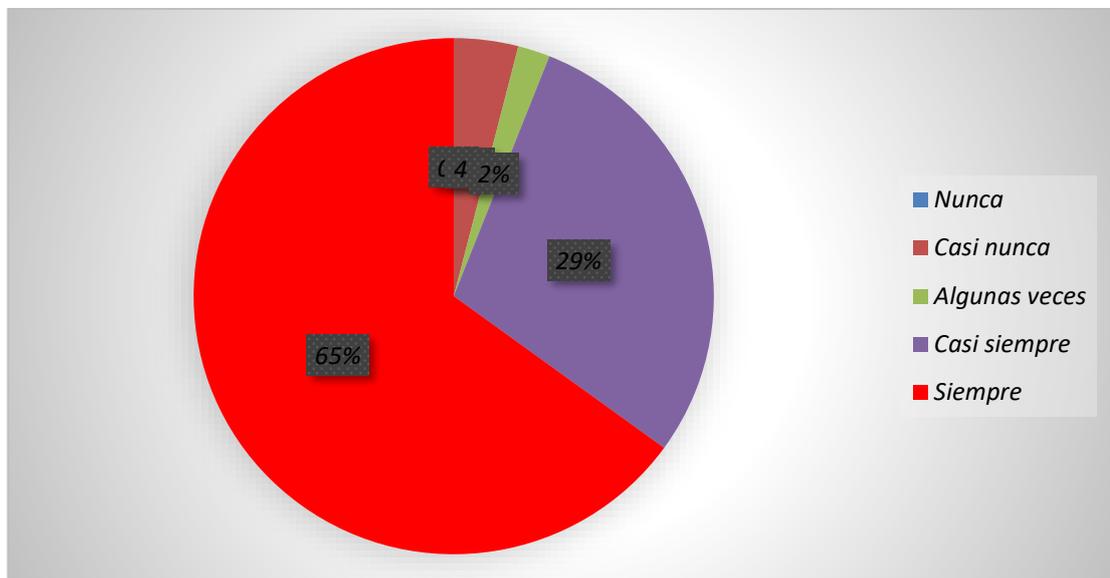
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 1, evidenciaron que 96% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre fueron capaces de hacer bien su trabajo porque le dedicaron el tiempo y el esfuerzo necesario, mientras que, 4% nunca o casi nunca lo lograron. Por consiguiente, los cajeros tienen capacidades para realizar su trabajo.

**TABLA 18. SOLUCIONES CREATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	4	4%
3	Algunas veces	2	2%
4	Casi siempre	29	29%
5	Siempre	65	65%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 18. Soluciones creativas ante los problemas**

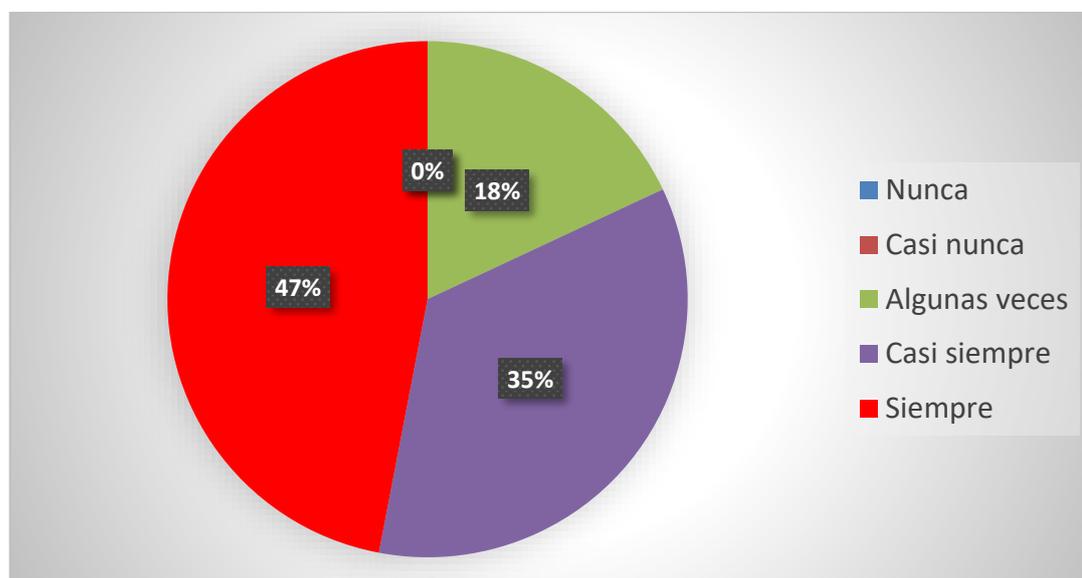
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 2, evidenciaron que al 94% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre se les ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas, mientras que, al 4% nunca o casi nunca se les ocurrieron este tipo de soluciones. Esto significa que, los cajeros han tenido que ser creativos para resolver los problemas que se le presentan diariamente.

**TABLA 19. REALIZACIÓN DE TAREAS DESAFIANTES**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	18	18%
4	Casi siempre	35	35%
5	Siempre	47	47%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 19. Realización de tareas desafiantes**

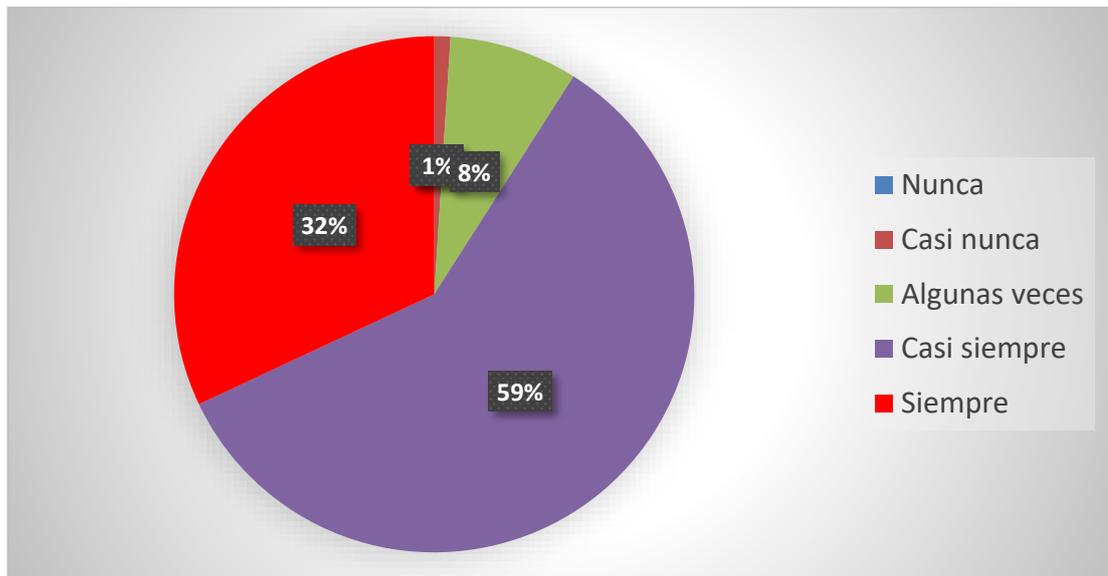
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 3, evidenciaron que 82% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre realizaron tareas laborales desafiantes, mientras que, 18% algunas veces efectuaron este tipo de actividades. Esto quiere decir que, la mayoría de cajeros quieren sobresalir en su trabajo, al enfrentarse a trabajos desafiantes, queriendo ser exitosos.

**TABLA 20. COMIENZO DE NUEVAS TAREAS SIN QUE LE PIDAN HACERLO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	1%
3	Algunas veces	8	8%
4	Casi siempre	59	59%
5	Siempre	32	32%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 20. Comienzo de nuevas tareas sin que le pidan hacerlo**

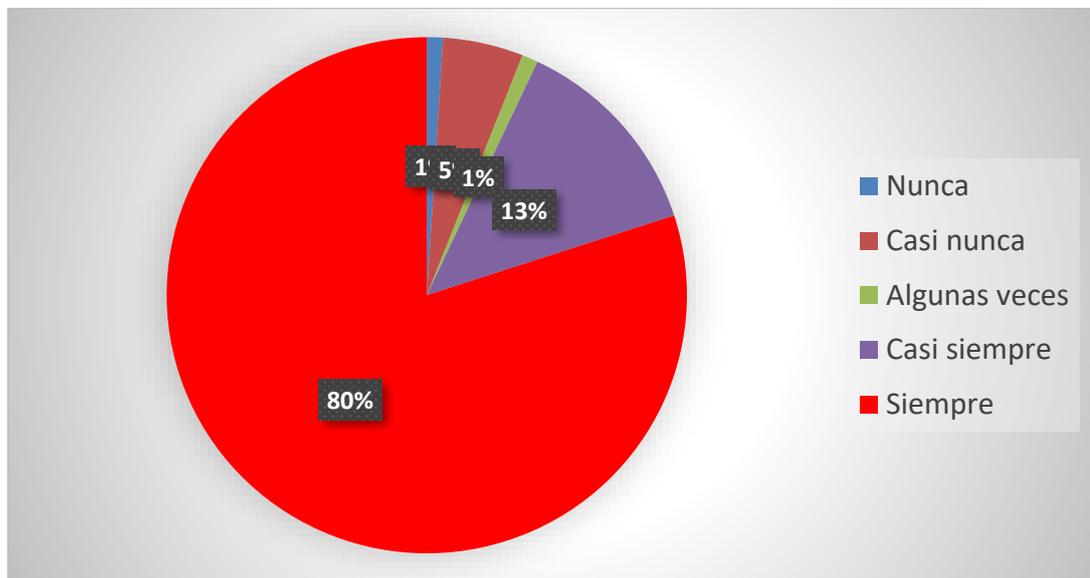
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 4, evidenciaron que 91% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, cuando terminaron con el trabajo asignado, comenzaron nuevas tareas, sin que se les pidiera, 1% nunca o casi nunca lo hicieron, entre tanto y 8% algunas veces realizaron esta actividad. Este es un buen síntoma de desempeño laboral, porque los trabajadores del área operativa son autónomos y no necesitan que se les diga lo que tienen que hacer.

**TABLA 21. TENER EN MENTE LOS RESULTADOS A LOGRAR**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	1%
2	Casi nunca	5	5%
3	Algunas veces	1	1%
4	Casi siempre	13	13%
5	Siempre	80	80%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 21. Tener en mente los resultados a lograr**

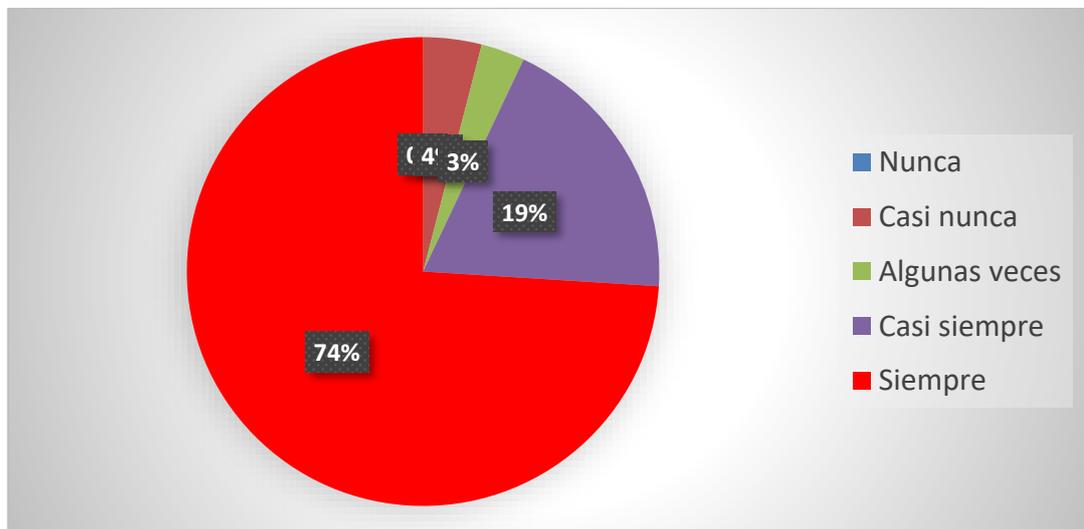
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 5, evidenciaron que 93% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre en sus trabajos, tuvieron en mente los resultados que debían lograr, mientras que, 1% nunca o casi nunca lo tuvo en su mente, entre tanto, 6% escogieron la opción algunas veces. Este es un buen síntoma que, manifiesta la planificación que realizan los cajeros, para obtener buenos resultados en sus labores cotidianas en la institución financiera.

**TABLA 22. MANTENIMIENTO DE CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	4	4%
3	Algunas veces	3	3%
4	Casi siempre	19	19%
5	Siempre	74	74%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 22. Mantenimiento de conocimientos actualizados**

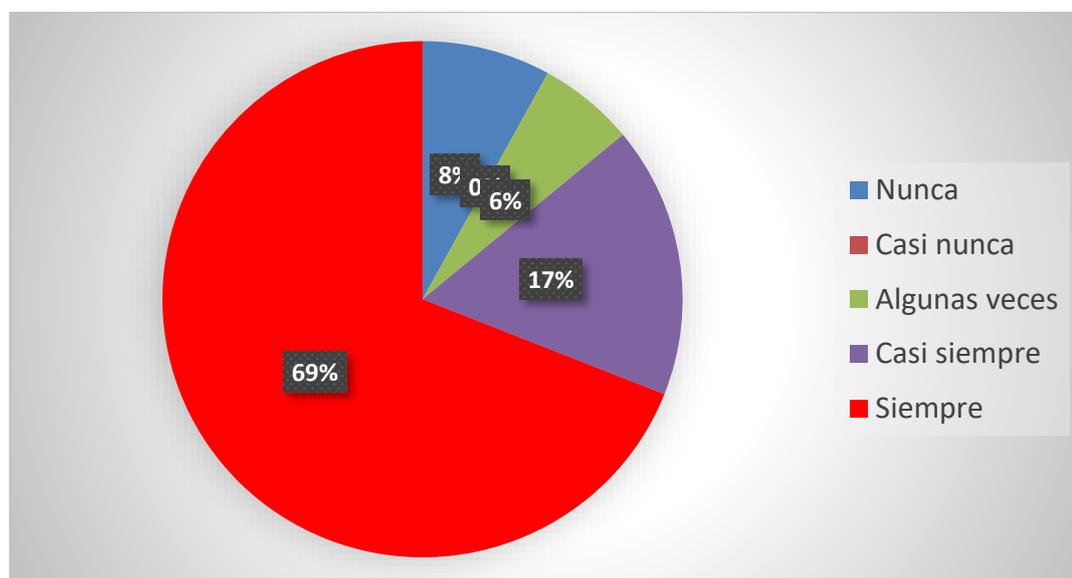
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 6, evidenciaron que 93% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre trabajaron para mantener sus conocimientos laborales actualizados, mientras que, 4% nunca o casi nunca lo hicieron, entre tanto, 3% escogieron la opción algunas veces. Este es un buen síntoma en el desempeño laboral de los cajeros, que siempre están tratando de actualizar sus conocimientos.

**TABLA 23. BÚSQUEDA DE NUEVOS DESAFÍOS EN EL TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	8	8%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	6	6%
4	Casi siempre	17	17%
5	Siempre	69	69%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 23. Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo**

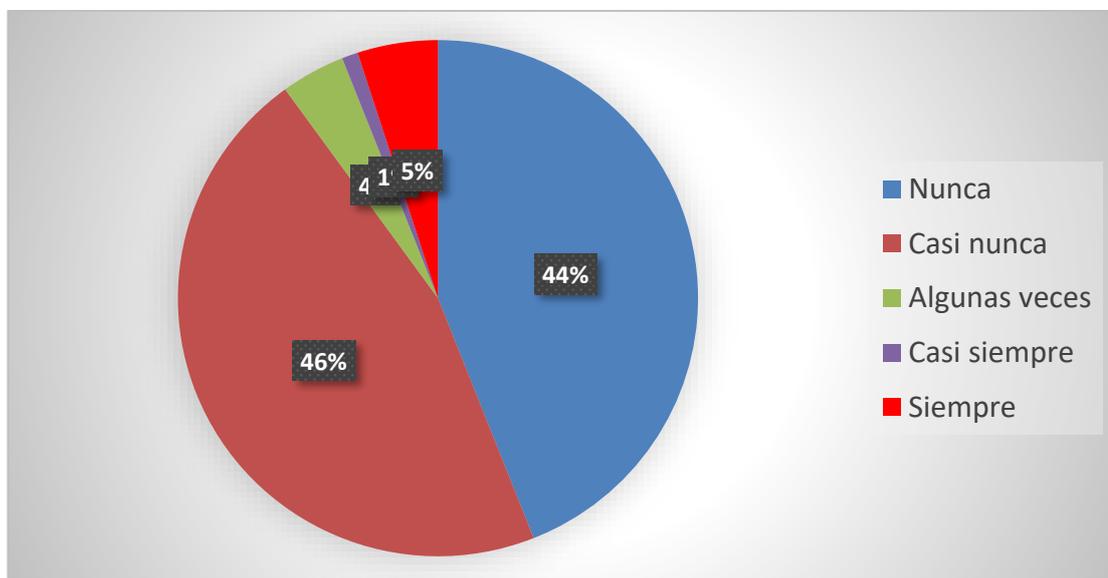
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 7, evidenciaron que 86% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre siguieron buscando nuevos desafíos en sus trabajos, mientras que, 8% nunca o casi nunca lo hicieron, entre tanto, 6% escogieron la opción algunas veces. Este también es un buen síntoma en el desempeño laboral de los cajeros, porque están buscando nuevos desafíos para aprender en su trabajo y tener mayor experiencia en el mismo, buscando superarse constantemente.

**TABLA 24. QUEJAS POR ASUNTOS SIN IMPORTANCIA**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	44	44%
2	Casi nunca	46	46%
3	Algunas veces	4	4%
4	Casi siempre	1	1%
5	Siempre	5	5%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 24. Quejas por asuntos sin importancia**

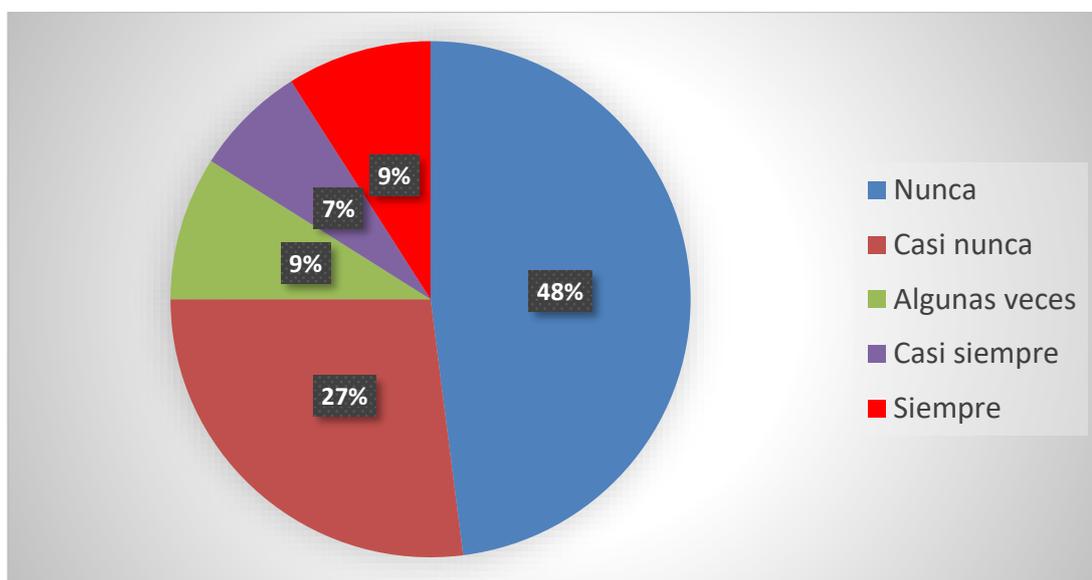
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 8, evidenciaron que 6% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre se quejaron de asuntos sin importancia en el trabajo, mientras que, 90% no se quejaron de esta manera, entre tanto, 4% escogieron la opción algunas veces. Se observa que los cajeros han tomado consciencia de la importancia de mantener buenas relaciones con jefes y compañeros de trabajo.

**TABLA 25. COMENTARIOS NEGATIVOS DE COMPAÑEROS DE TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	48	48%
2	Casi nunca	27	27%
3	Algunas veces	9	9%
4	Casi siempre	7	7%
5	Siempre	9	9%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 25. Comentarios negativos de compañeros de trabajo**

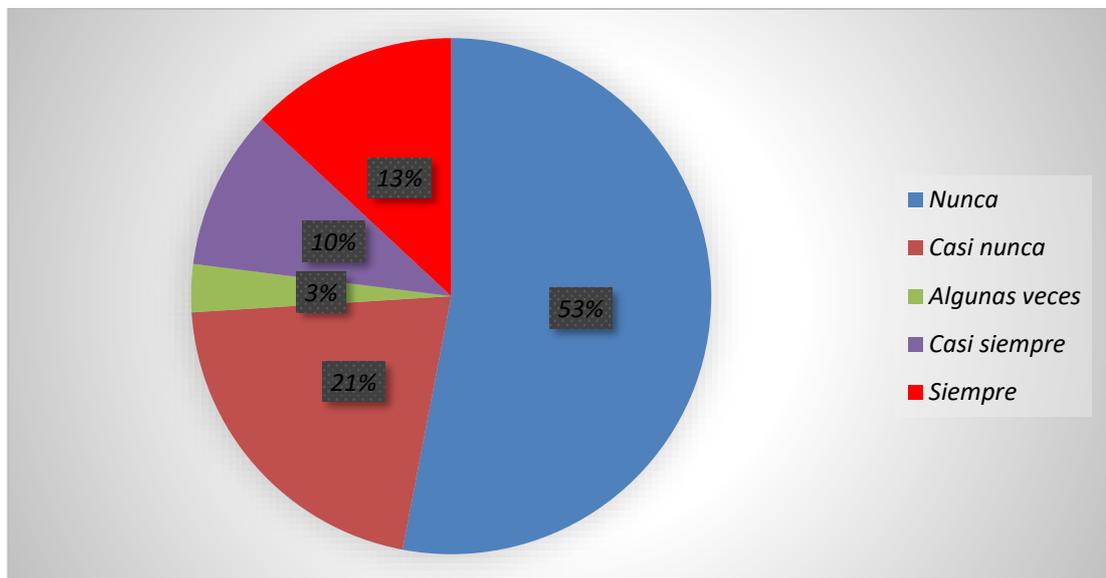
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 9, evidenciaron que 16% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre comentaron aspectos negativos de sus trabajos con sus compañeros, mientras que, 75% nunca o casi nunca hicieron estos comentarios, entre tanto, 9% escogieron la opción algunas veces. Se observó que los cajeros son respetuosos de sus compañeros de trabajo y tratan de no criticarlos, para mantener un ambiente armónico.

**TABLA 26. AGRANDAMIENTO DE PROBLEMAS EN EL TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	53	53%
2	Casi nunca	21	21%
3	Algunas veces	3	3%
4	Casi siempre	10	10%
5	Siempre	13	13%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 26. Agrandamiento de problemas en el trabajo**

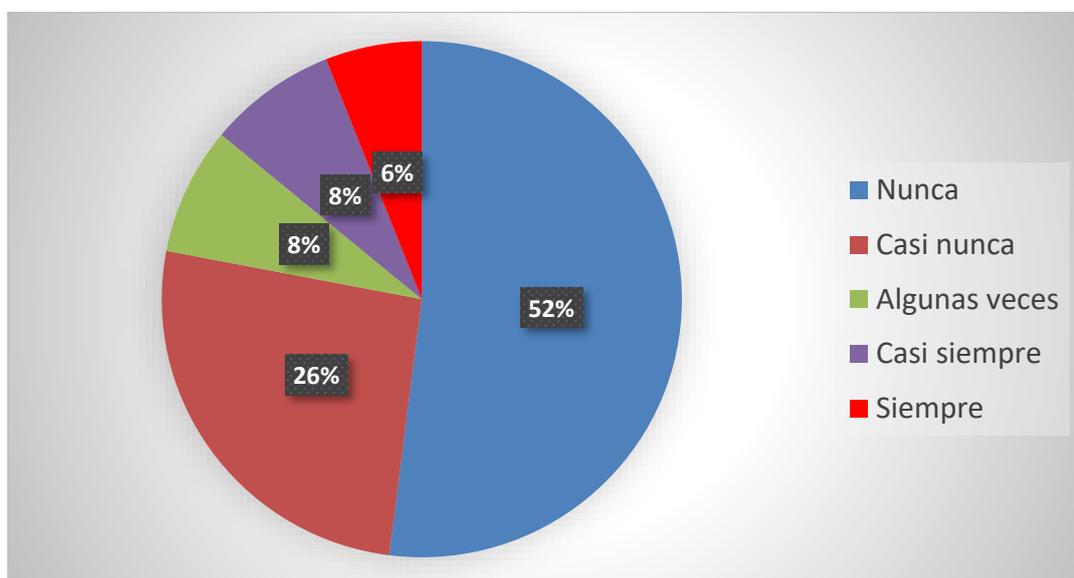
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 10, evidenciaron que 23% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre agrandaron los problemas que se presentaron en sus trabajos, 74% nunca o casi nunca agrandaron conflictos laborales, entre tanto, 3% escogieron la opción algunas veces. Debido a la propia tensión existente en el área de caja, algunos trabajadores de este puesto de trabajo, pueden agrandar problemas, sobre todo por la sobrecarga y la presión que suele poner el cliente.

**TABLA 27. CONCENTRACIÓN EN ASPECTOS NEGATIVOS EN VEZ DE POSITIVOS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	52	52%
2	Casi nunca	26	26%
3	Algunas veces	8	8%
4	Casi siempre	8	8%
5	Siempre	6	6%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 27. Concentración en aspectos negativos en vez de positivos**

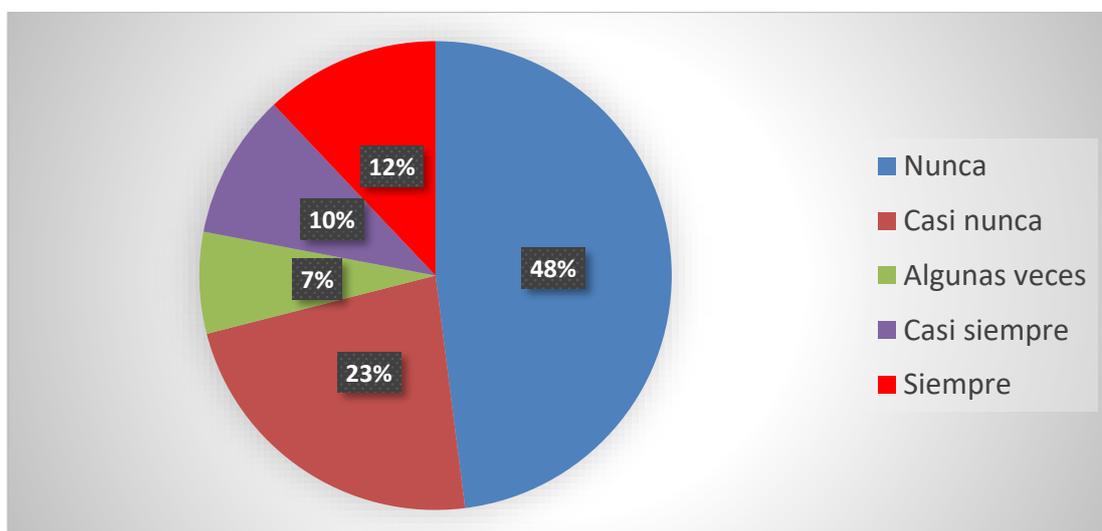
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 11, evidenciaron que 14% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre se concentraron en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarse en las cosas positivas, mientras que, 78% nunca o casi nunca se concentraron en cosas negativas, sino positivas, entre tanto, 8% escogieron la opción algunas veces. Es decir, que la mayoría de cajeros se concentran en cosas positivas y no negativas.

**TABLA 28. COMENTARIOS NEGATIVOS DE LA INSTITUCIÓN CON GENTE AJENA AL TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	48	48%
2	Casi nunca	23	23%
3	Algunas veces	7	7%
4	Casi siempre	10	10%
5	Siempre	12	12%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 28. Comentarios negativos de la institución con gente ajena al trabajo**

*Nota.* Respuestas cuestionario

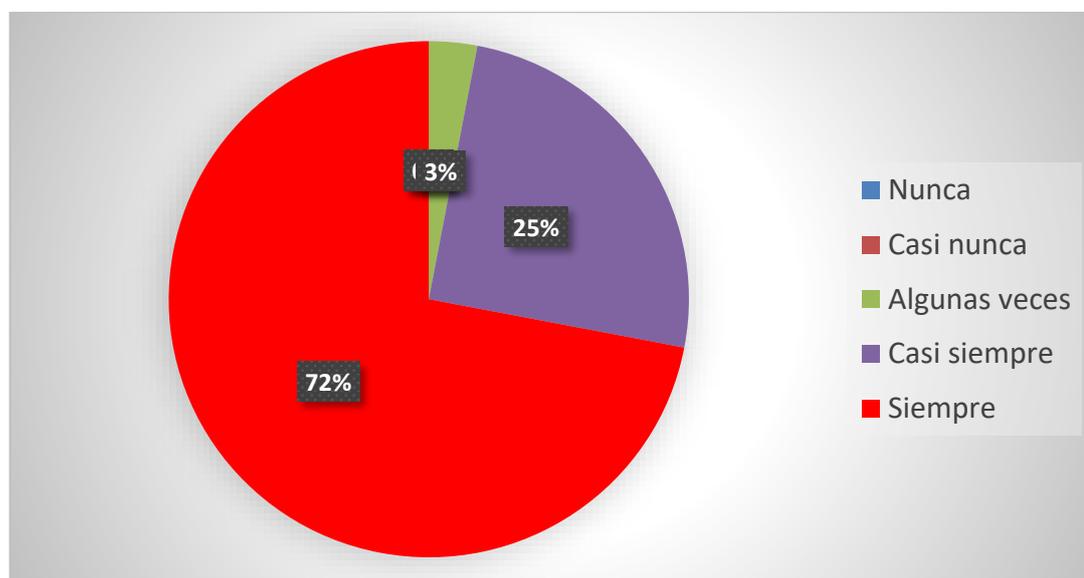
Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 12, evidenciaron que 22% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre comentaron aspectos negativos de sus trabajos con gente que no pertenecía a la empresa, mientras que, 71% nunca o casi nunca hicieron este tipo de comentarios, entre tanto, 7% escogieron la opción algunas veces. Es decir, que la mayoría de cajeros se concentran en las cosas positivas de sus compañeros y no en las negativas.

**TABLA 29. PLANIFICACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	3	3%
4	Casi siempre	25	25%
5	Siempre	72	72%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario

**Figura 29. Planificación eficiente del trabajo**



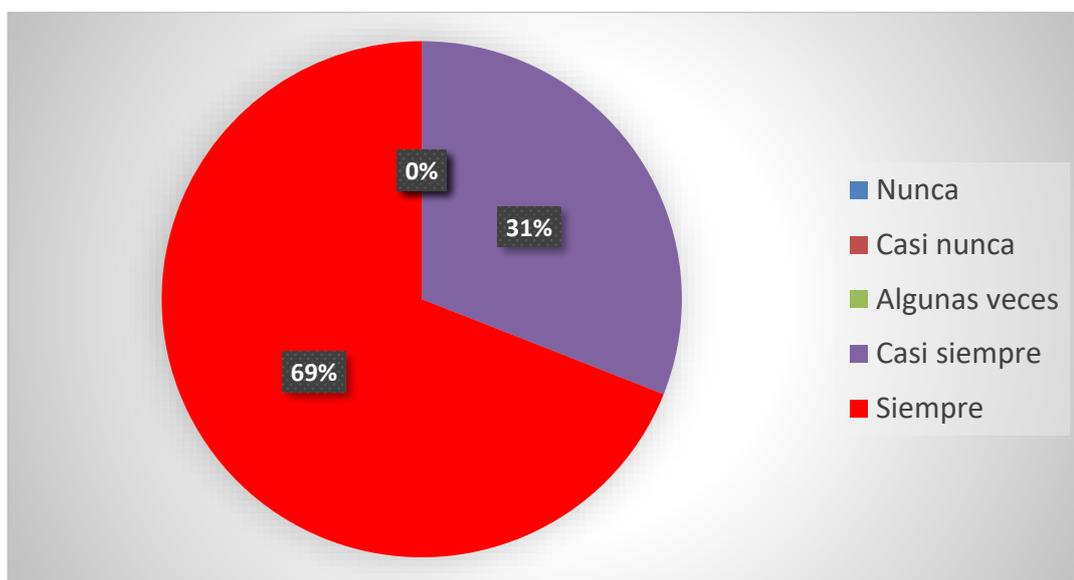
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 13, evidenciaron que 97% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre planificaron sus trabajos, de manera tal que, pudieron hacerlo en tiempo y forma, mientras que, 3% lo hicieron, pero solo algunas veces. Según estos resultados, la mayoría de los cajeros planifican adecuadamente su trabajo en el área de caja.

**TABLA 30. MANTENIMIENTO DE HABILIDADES LABORALES ACTUALIZADAS**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	31	31%
5	Siempre	69	69%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 30. Mantenimiento de habilidades laborales actualizadas**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 14, evidenciaron que 100% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, trabajaron para mantener sus habilidades laborales actualizadas. Este es un buen síntoma de desempeño laboral, porque los cajeros tratan de mantenerse actualizados en sus conocimientos y destrezas

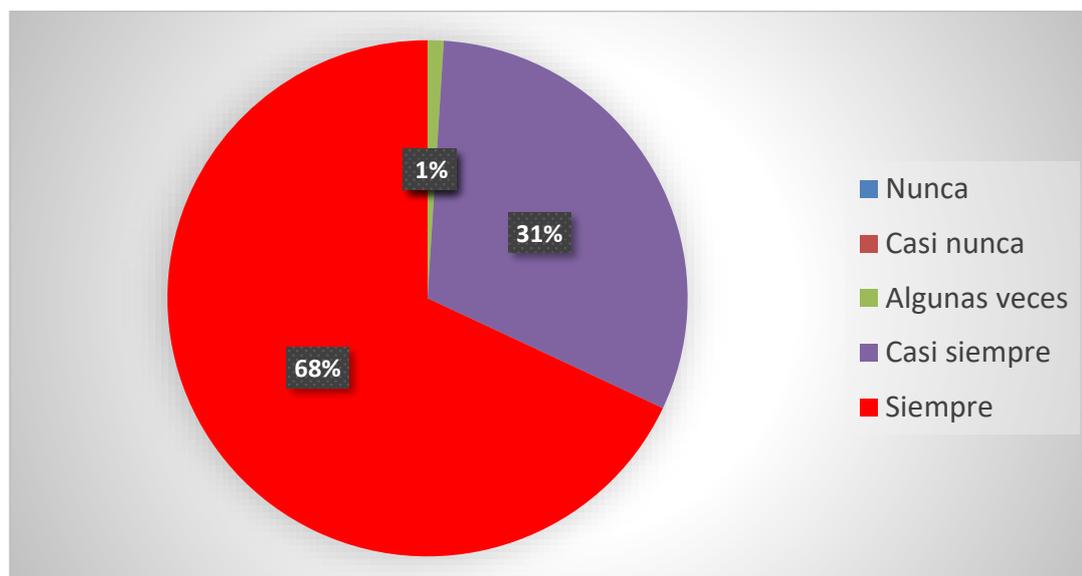
**TABLA 31. PARTICIPACIÓN ACTIVA EN REUNIONES LABORALES**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	1	1%
4	Casi siempre	31	31%
5	Siempre	68	68%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario

*Figura 31*

*Respuestas a la pregunta 15*



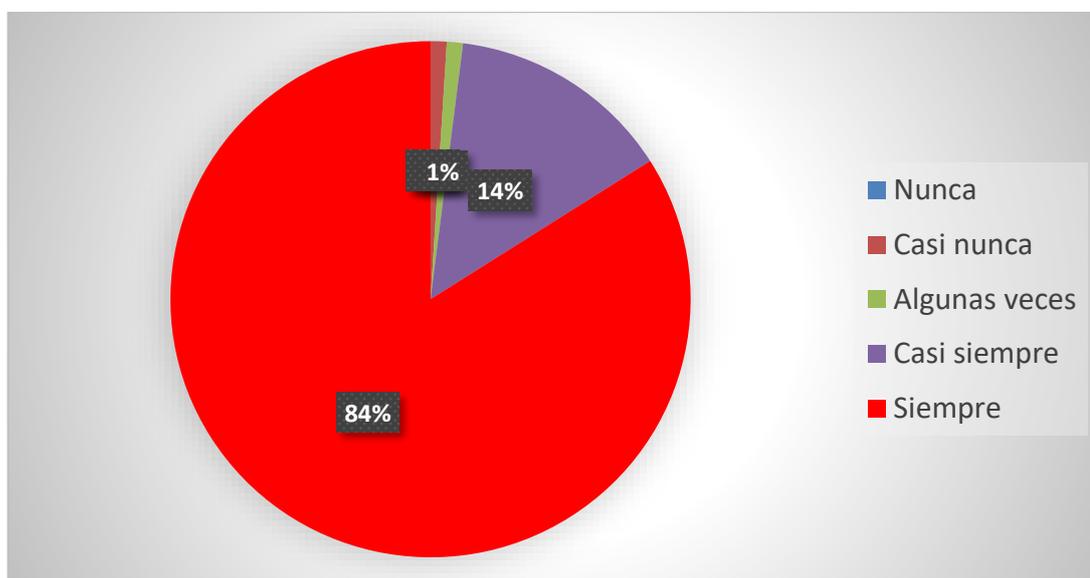
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 15, evidenciaron que 99% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, participaron activamente de las reuniones laborales. En este caso, se observa que los cajeros si tienen parte en las reuniones laborales de la entidad bancaria.

**TABLA 32. PLANIFICACIÓN LABORAL ÓPTIMA**

Calificación	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	1%
3	Algunas veces	1	1%
4	Casi siempre	14	14%
5	Siempre	84	84%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 32. Planificación laboral óptima**

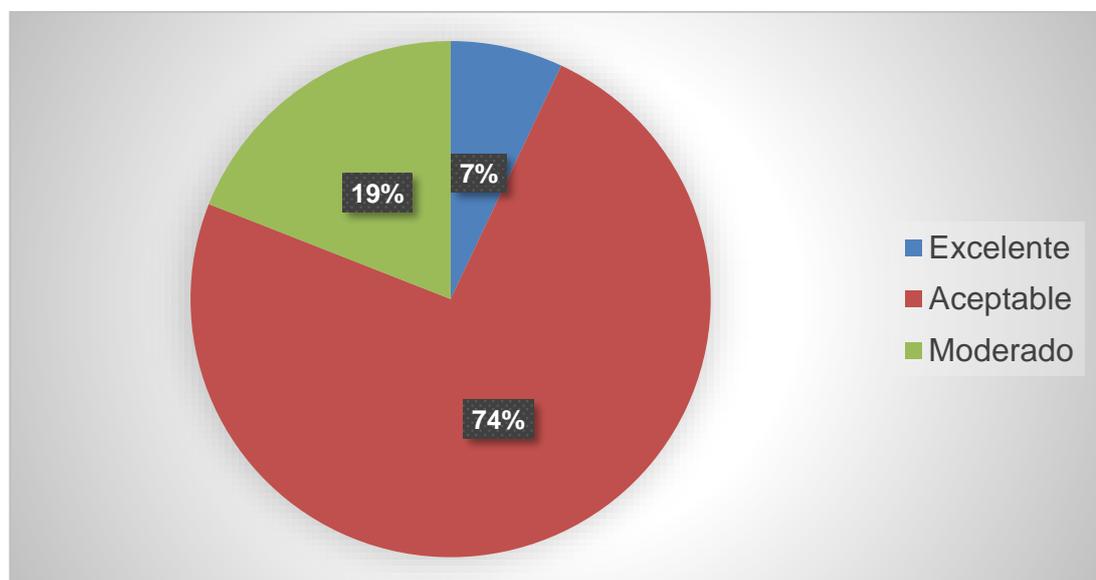
*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Koopmans, en lo inherente a la pregunta 16, evidenciaron que en el 98% de los cajeros del Banco Internacional, siempre o casi siempre, sus planificaciones laborales fueron óptimas, mientras que, en el 1%, nunca o casi nunca se planificó óptimamente, entre tanto, 1% escogieron la opción algunas veces. Según estos resultados, la mayoría de los cajeros planifican adecuadamente su trabajo en el área de caja.

#### 4.2.2. Calificación obtenida con la aplicación del instrumento de Colquitt

A continuación, se exponen las calificaciones obtenidas, al aplicar el instrumento de Colquitt a los cajeros del Banco Internacional, de conformidad con los resultados observados en el anexo 2.

Para el efecto, se presenta en primer lugar, los resultados del instrumento de Colquitt, asociados a la sección procedimental de la rotación del personal.



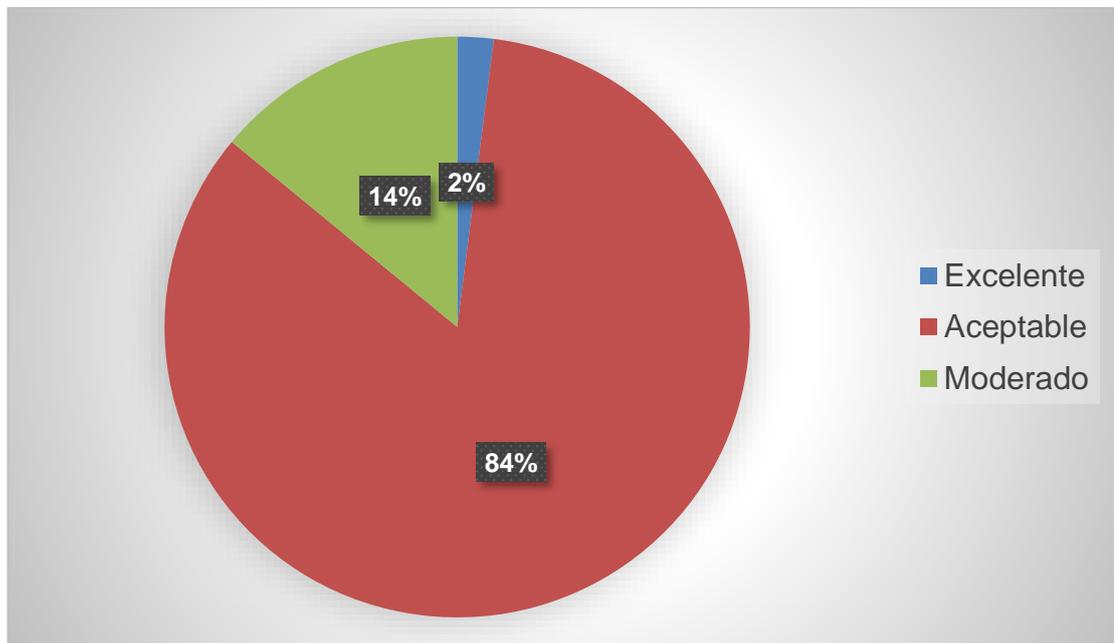
**Figura 33. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección Procedimental**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Como se puede observar, el 74% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que los procedimientos relacionados con la rotación de puestos en esta institución financiera, son aceptables, y solo 19% se encontraron por debajo de la aceptabilidad, sin embargo, este hallazgo evidenció que la percepción del personal operativo de caja, sienten contrariedades por la toma de decisiones directivas, con relación a los procedimientos para la rotación del talento humano.

Prosigue en segundo lugar, la esquematización de los resultados del instrumento de Colquitt, asociados a la sección de distribución del trabajo, de conformidad con el

análisis de la variable inherente a la rotación del personal.

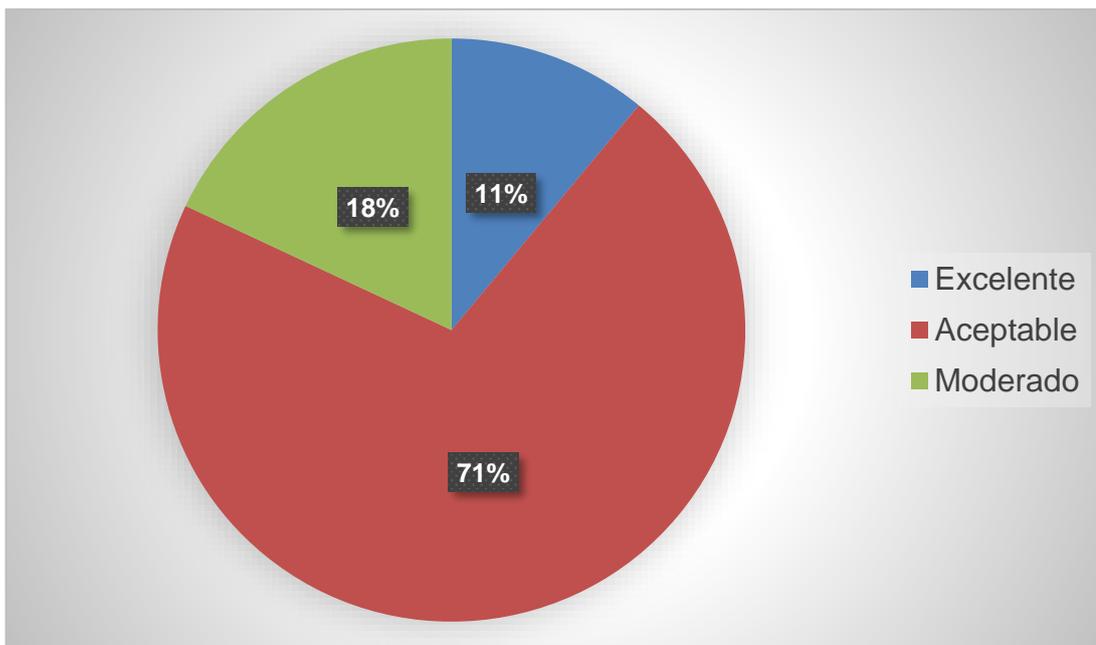


**Figura 34. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección Distributiva**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Con respecto a estos hallazgos, se observó que, el 84% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que la distribución del trabajo, relacionados con la rotación de puestos en esta institución financiera, son aceptables, y solo 14% se encontraron por debajo de la aceptabilidad, sin embargo, este hallazgo evidenció que la percepción del personal operativo de caja, no está totalmente conforme con la toma de decisiones directivas, con relación a la distribución de tareas, asociadas a la rotación del talento humano.

Continúa en tercer lugar, la esquematización de los resultados del instrumento de Colquitt, asociados a la sección de relaciones interpersonales, de conformidad con el análisis de la variable inherente a la rotación del personal.

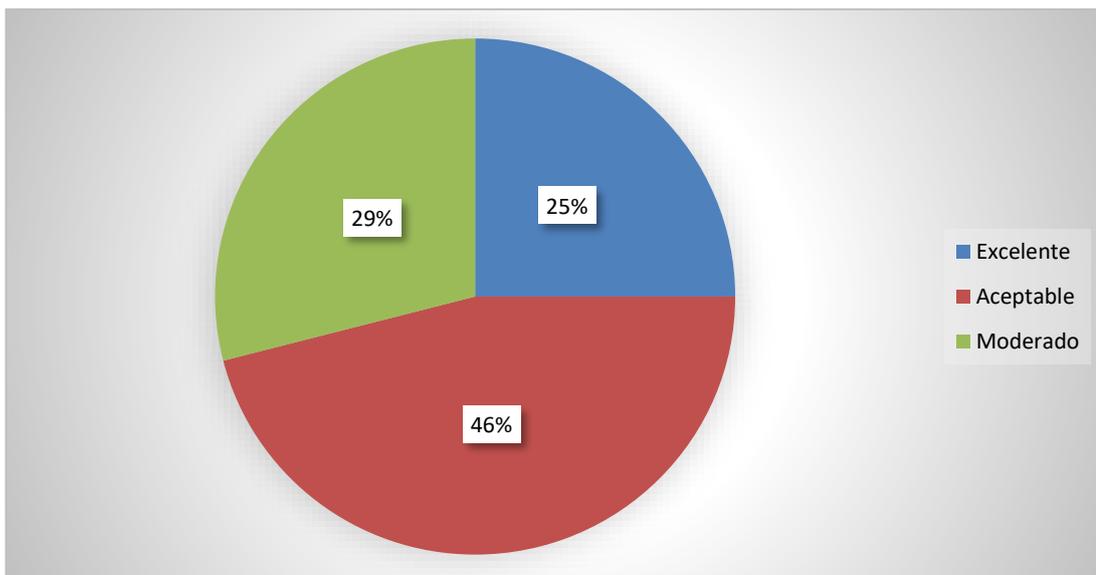


**Figura 35. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección de Relaciones Interpersonales**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Sobre este particular, se observó que, el 71% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que sus relaciones interpersonales con el resto de jefes y empleados de esta institución financiera, son aceptables, y solo 18% se encontraron por debajo de la aceptabilidad, sin embargo, este hallazgo evidenció que la percepción del personal operativo de caja, no está totalmente conforme y se manifiesta con alguna insatisfacción en lo referente a la comunicación e interacción con los demás miembros de su entorno.

Para finalizar el análisis por componentes del cuestionario de Colquitt, se ha esquematizado los resultados de este instrumento, asociados a la sección de información, de conformidad con el análisis de la variable inherente a la rotación del personal.

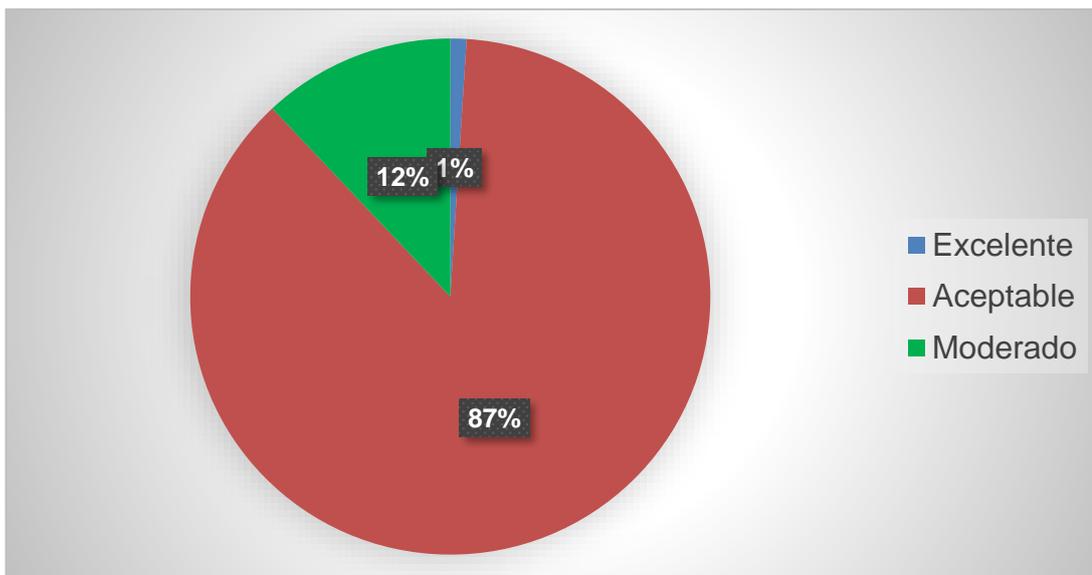


**Figura 36. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional. Sección de Información**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Sobre este particular, se observó que, el 46% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que la información sobre la rotación de puestos en esta institución financiera, es aceptable, 25% lo consideró excelente y 28% lo calificaron por debajo de la aceptabilidad, es decir que, este hallazgo evidenció que la percepción del personal operativo de caja, sobre la información recibida sobre la rotación de puestos, no es del total agrado del talento humano.

Por último, se realizó el análisis general del cuestionario de Colquitt, en el siguiente esquema:



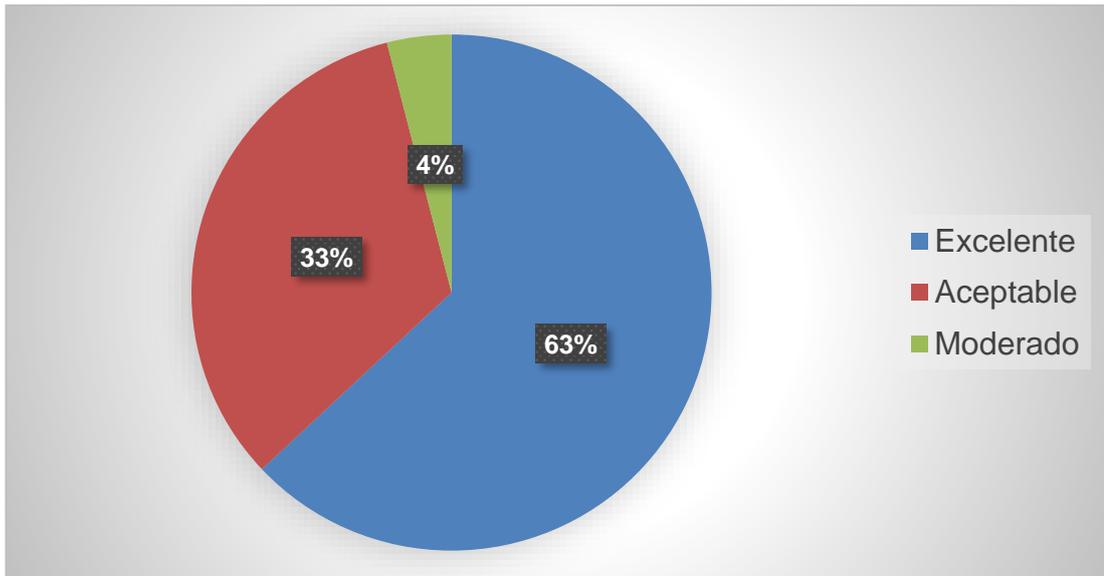
**Figura 37. Resultados de la calificación del instrumento Colquitt en los cajeros del Banco Internacional**

*Nota.* Respuestas cuestionario

A pesar que el 87% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que la justicia organizacional en esta institución financiera, es aceptable, y solo 12% se encuentran por debajo de la aceptabilidad, sin embargo, se pudo conocer con este hallazgo que, según la percepción del personal operativo de caja, existen fallas en la toma de decisiones directivas, con relación a la rotación del personal.

Se obtuvieron las siguientes calificaciones, al aplicar el instrumento de Koopmans a los cajeros del Banco Internacional, de conformidad con los resultados observados en el anexo 2:

Para el efecto, se presenta en primer lugar, los resultados de la escala de Koopmans, asociados a la sección del desempeño en la tarea.

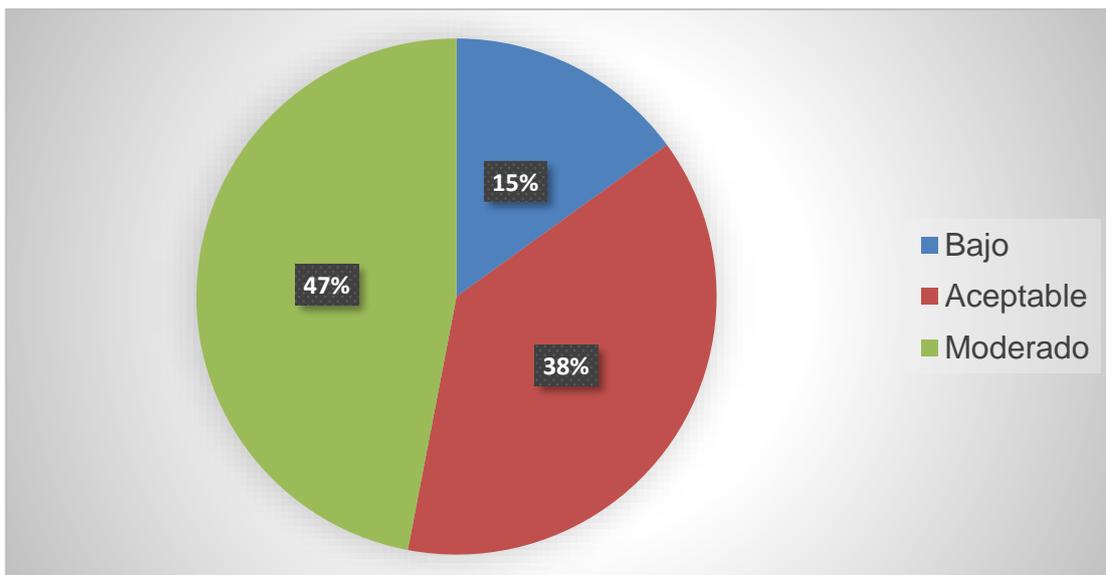


**Figura 38. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de rendimiento en la tarea**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Como se puede observar, el 63% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que su rendimiento en la tarea fue excelente, mientras que 33% lo expresaron como aceptable y solo el 4% se encontró por debajo de la aceptabilidad, observándose que en este caso, el desempeño del talento humano operativo, se orientó hacia la excelencia.

Prosigue en segundo lugar, la esquematización de los resultados de la escala de Koopmans, asociados a la sección del comportamiento de los trabajadores, de conformidad con el análisis de la variable inherente al desempeño del personal operativo del Banco Internacional.

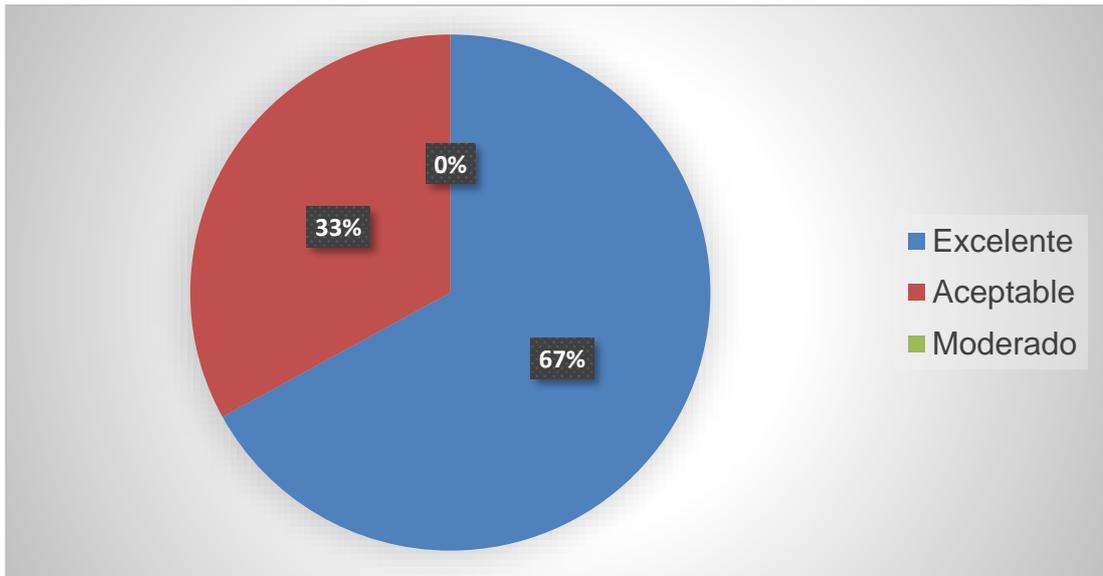


**Figura 39. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de comportamiento de los trabajadores**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Como se puede observar, el 38% de los cajeros del Banco Internacional mantuvieron un comportamiento aceptable, con relación a la rotación de puestos, mientras que 47% lo expresó como moderado, además el 15% tuvo un bajo nivel de comportamiento ante la rotación de puestos, observándose que, en este caso, el desempeño del personal operativo estuvo por debajo de la aceptabilidad, afectado por la rotación del talento humano.

Prosigue en tercer lugar, la esquematización de los resultados de la escala de Koopmans, asociados a la sección del rendimiento en el contexto, de conformidad con el análisis de la variable inherente al desempeño del personal operativo del Banco Internacional.

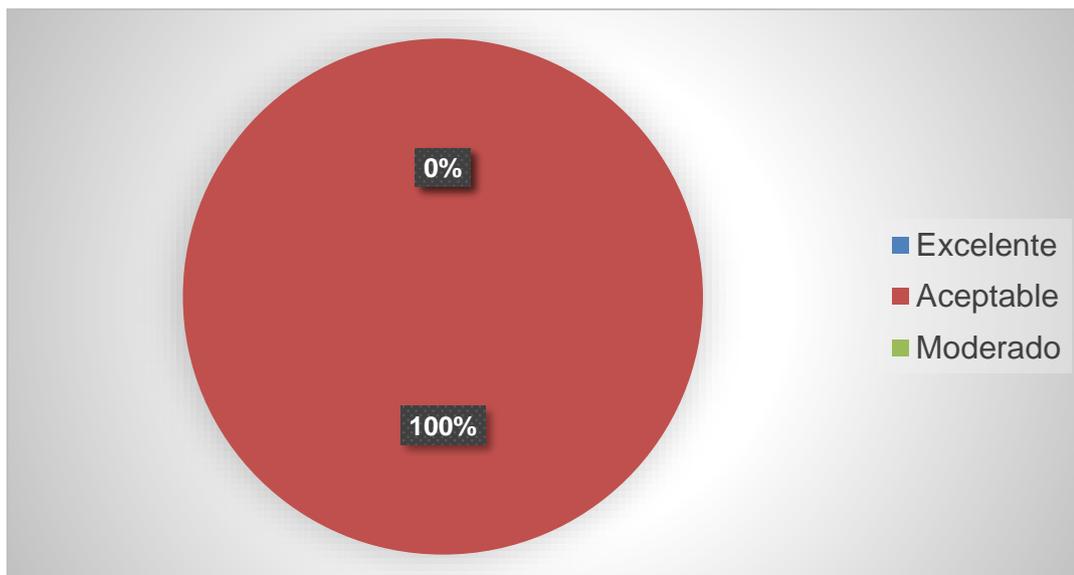


**Figura 40. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional: sección de rendimiento en el contexto**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Como se puede observar, el 67% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que su rendimiento en el contexto fue excelente, mientras que 33% lo expresaron como aceptable, observándose que, en este caso, el desempeño del talento humano operativo, se orientó hacia la excelencia.

De esta manera, se obtuvieron las siguientes calificaciones, al aplicar el instrumento de Koopsman a los cajeros del Banco Internacional:



**Figura 41. Resultados de la calificación del instrumento de Koopsman en los cajeros del Banco Internacional**

*Nota.* Respuestas cuestionario

A pesar que el 100% de los cajeros del Banco Internacional indicaron que la justicia organizacional en esta institución financiera, es aceptable, sin embargo, se pudo conocer con este hallazgo que, no se ha logrado la excelencia en el desempeño del personal operativo de caja.

A partir de estos resultados, se plantearon las hipótesis de la investigación, del siguiente modo:

H0: La rotación del personal no influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

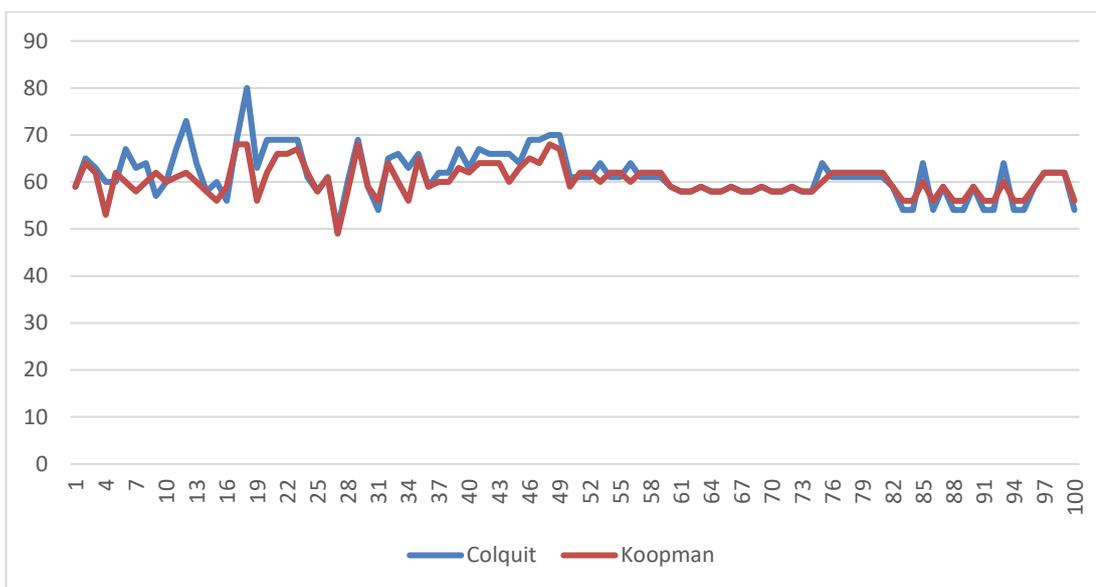
H1: La rotación del personal influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

Al tomar los datos de las calificaciones obtenidas en los instrumentos de Colquitt y de Koopsman, según lo observado en el anexo 2, e ingresarlos en el programa SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA 33. RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES**

Ítem	Detalle	Resultados
1	Población	100
4	p-valor o sigma	0,01
5	Coefficiente de Pearson	0,81

*Nota.* Respuestas cuestionario



**Figura 42. Resultados de la correlación de variables**

*Nota.* Respuestas cuestionario

Los resultados obtenidos evidenciaron un p-valor o sigma de 0,01, el cual es menor a 0,05, con un coeficiente de Pearson de 0,81, por consiguiente, existe correlación directa entre las variables, por ello, se descarta la hipótesis nula, significando que la rotación del personal influye en el desempeño laboral del talento humano operativo del Banco Internacional.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES, RECOMEDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Con relación al objetivo general, se determinó una alta influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional, debido a que las decisiones de los directivos de esta entidad financiera para rotar a sus trabajadores a otras agencias, generó una reducción en el desempeño de estos empleados.

Con relación al primer objetivo específico, se identificó que las barreras en las relaciones interpersonales y en la información recibida, que afectó en alguna medida a los procedimientos del trabajo, fueron los factores de mayor déficit en la percepción de los cajeros sobre las decisiones de los directivos en la rotación del personal operativo del Banco Internacional, las cuales fueron unilaterales y casi nunca comunicadas a los cajeros, además que, cuando falta un cajero y demora la contratación de un aspirante para cubrir esa vacante, se pueden generar muchos problemas en el área de caja.

Con relación al segundo objetivo específico, se estableció que el principal factor que afecta el nivel de desempeño del personal operativo del Banco Internacional, es su comportamiento ante las decisiones directivas de rotación del personal, porque no siempre les satisface que los cambien de agencia o inclusive, ellos mismos toman conductas inapropiadas, cuando sienten que deben renunciar a su puesto de trabajo, por la alta presión del mismo y la poca remuneración que perciben como cajeros.

Con relación al tercer objetivo específico, se determinó un alto grado de correlación directa entre la rotación del personal y el desempeño laboral del personal operativo en el Banco Internacional, porque se obtuvo un p-valor o sigma de 0,01, el cual es menor a 0,05, con un coeficiente de Pearson de 0,81, por consiguiente, existe correlación directa entre las variables, por ello, se descarta la hipótesis nula, significando que la rotación del personal influyó en el desempeño laboral del talento humano operativo

del Banco Internacional.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Generar un manual de operaciones, inherentes a la contratación de cajeros, su capacitación y en materia de incentivos, para que minimice la influencia que tiene la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional, donde la toma de decisiones de los directivos de esta entidad financiera, no sea a favor de la rotación de cajeros, sino más bien, enfocadas a a fortalecer su satisfacción laboral.

Mejorar la comunicación entre directivos y personal del área de caja del Banco Internacional, a través de la implementación de eventos que puedan integrar a esta área de la empresa, con sus jefes y el personal de otras áreas, donde se les otorgue un mayor reconocimiento a los cajeros, que suelen ser considerados como un puesto de menor jerarquía en estas instituciones financieras, a pesar de ser muy importantes en la atención y satisfacción del cliente.

Incluir al personal de caja en las decisiones inherentes a su rotación en las agencias del Banco Internacional, además de mantener una política de incentivos que incentive su desempeño, con base en las metas cumplidas, de conformidad con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución financiera.

Capacitar a los cajeros para que puedan minimizar el tiempo del proceso de atención al cliente, de modo que, no sea necesaria su rotación en las agencias bancarias, sino que, cuando se requiera personal, se lo capacite internamente, para que cuando se cubra una vacante, este pueda obtener un alto desempeño laboral y satisfacer en mayor medida a los clientes.

### 5.3. BIBLIOGRAFÍA

- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>.
- Cabrera, J. (2021). *Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería del área de emergencia del Hospital General Babahoyo del IESS*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (tesis posgrado): <https://rrae.cedia.edu.ec/Author/Home?author=Cabrera+P%C3%A9rez%2C+Jessica+Tamara>. <http://201.159.223.180/handle/3317/16723>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguila, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, vol. 8, núm. 7, <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>.
- Calvo, P. (2020). Ética de la reciprocidad: la dimensión comunicativa y afectiva de la cooperación humana. *Rev. de Filosofía*, 77, 76-82: <https://www.scielo.cl/pdf/rfilosof/v77/0718-4360-rfilosof-77-00067.pdf>.
- Campos, P., Gutiérrez, H., & Matzumura, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 15.
- Castañeda, A., & Chiclayo, V. (2018). *Rotación y desempeño laboral en el establecimiento penitenciario de chincha, 2017*. Chincha: Universidad Inca Garcilaso de la Vega: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4333/TESIS\\_%20CASTA%c3%91EDA\\_CHICLAYO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4333/TESIS_%20CASTA%c3%91EDA_CHICLAYO.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Centeno, A., & González, K. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. *Universidad Tecnológica Metropolitana*, 1(1), 134- 150:

- <http://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>.
- Chacón, Y. (2018). *Rotación del personal y desempeño laboral en el área de farmacia de la clínica Internacional sede San Borja*. Lima: Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62565/Chacon\\_MYR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62565/Chacon_MYR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Concepción, H., & Vásquez, M. (2019). *Influencia de la rotación laboral en el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Sub Regional de Salud Chota 2018*. Trujillo: Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI: [https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/636/1/0519110312\\_0022110311\\_T\\_2019.pdf](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/636/1/0519110312_0022110311_T_2019.pdf).
- Coronado, G. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60), <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>.
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000200341](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341).
- Díaz, C. (2020). *La rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral en la empresa M.F. S.A.C, Lima, 2020*. Lima: Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86301>.
- Espinoza, D., & Muñoz, A. (2018). *Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional en una Institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile*. Los Ángeles, Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2020). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador INNOVA*, 6(1), 15.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 1: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1566>.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e

- intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA*, 6(1), 61-83.
- Félix, R. (2018). El estrés en el entorno laboral. *Revisión genérica desde la teoría*(64), 31.
- Gabini, S., & Calzada, C. (2017). Propiedades psicométricas de la escala de rendimiento laboral individual de Koopmans. *5to Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología*, 9(5), 1623-1632.
- Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Evaluar*, 16(1), 31-45.
- Guardia, A. (2018). *Causas de la Rotación de personal de cajas de la Agencia Ceja Banco Unión S.A. Regional La Paz*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560?inline=1>.
- Guevara, J. (2018). Reflexividad y reciprocidad: una mirada a la ética en la investigación a través de las relaciones inter-clase social en la Universidad de los Andes. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 9(2), 178-194: <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys9.2.2018.11>.
- Guevara, K., & Guevara, N. (2020). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en Financiera Crediscotia Jaén*. Pímentel-Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>.
- Herbas, B., & Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Revista Perspectivas*, [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&nrm=iso).
- Hurtado, M. (2018). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión*

- de implicación, según Meyer y Allen y su medición en dos empresas del sector Retail.* Piura: Universidad de Piura: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequen](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequen).
- Izquierdo, H., & Vásquez, Y. (2018). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Longhorn, Cajamarca, 2018.* Cajamarca: Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14549>.
- Laiza, E. (2021). *Rotación de Personal y su influencia en el Desempeño laboral en la empresa Macga sede Bolívar Trujillo, 2020.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT\\_85f8ac6768bdc97c209aa5bbbe5c3a44](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT_85f8ac6768bdc97c209aa5bbbe5c3a44).
- Latorre, L., & Marquez, A. (2021). *Caso de Estudio: Factores que determinan la rotación del personal en los Centros de Atención al cliente en una empresa de Telecomunicaciones.* Lima: Universidad de Lima: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15300/Latorre\\_Marquez-Factores-determinan-rotaci%C3%B3n-personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15300/Latorre_Marquez-Factores-determinan-rotaci%C3%B3n-personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Mansilla, F., & Favieres, A. (27 de 06 de 2016). *El estrés laboral y su prevención.* <https://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>
- Marín, J. (2019). *La rotación voluntaria de personal en la empresa Adient: Análisis y propuestas de mejora.* España: Universidad Oberta de Catalunya: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/100186/6/jrmv0001TFM0619memoria.pdf>.
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 15.
- Mejía, J. (2020). Relación entre el principio de reciprocidad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 249-266: <https://www.redalyc.org/journal/5045/504564380004/504564380004.pdf>.
- Mendoza, P., Cruz, K., & Rezabala, Y. (2021). Aspectos fundamentales que inciden el desempeño laboral. Caso: Consejo de la judicatura de la provincia de Manabí, Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 15.

[https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i1.2529](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2529)

- Molina, M., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresa. *Dom. Cien*, 2(4), 498 - 510.
- Ocaña, S. (2021). *La rotación del personal y su influencia en el desempeño del colaborador administrativo de la Unidad de Gestión Educativa local-Chiclayo, 2019*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8661/Oca%c3%b1a%20Vargas%20Sara%20Rosalin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- OIT. (02 de 10 de 2017). *Menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores*. Menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_578734/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_578734/lang--es/index.htm)
- Otayza, J. (2021). *Estudio psicométrico del instrumento escala de justicia organizacional de Colquitt en trabajadores millennials de una empresa de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia: [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9653/Estudio\\_OtayzaMelgarejo\\_Jazmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9653/Estudio_OtayzaMelgarejo_Jazmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Paravic, T., & Lagos, M. (2022). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud. *Ciencia y enfermería*, 27(1), 15. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29393/ce27-41tetm20041>
- Parra, D. (2020). Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB. *INNOVA*, 6(1), 18.
- Peña, M. (2017). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-105.
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del. *Sielo*, <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 10. <https://doi.org/ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X>
- Ramos, K. (2019). *Incidencias de la rotación del personal en la productividad laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Limitada 582*. Huancayo:

Universidad Continental.

- Rivero, R. (2021). La Gestión del Directivo y su Relación con la Rotación del Personal. *Areté: Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela*, 7(14), 25. <https://doi.org/ISSN-e 2443-4566>
- Rodríguez, P. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Sánchez, I. (2017). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados de Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 270-286.
- Rojas, D., Shugulí, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 15. <https://doi.org/ISSN 1390-9150>
- Ruiz, W. (2019). *La rotación de personal y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores del INPE*. Huánuco: Universidad de Huánuco: <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1973/RUIZ%20ANGULO%2c%20Walter.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Sandoval, C. (2017). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad*. Santiago de Chile : CEPAL: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/39055/S1501278\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/39055/S1501278_es.pdf).
- Sarmiento, M. (2020). *Síndrome de Burnout y desempeño laboral de las trabajadoras sociales durante la pandemia en una Red Prestacional de Salud*. Lima. 2020. Lima: Universidad César Vallejo (tesis posgrado): <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50396>.
- Schettini, G., Palomeque, M., & Cusme, M. (2019). La disciplina del comportamiento organizacional: estrategia para instituciones universitarias. *Revista Cognosis*, 4(2), 55-70.
- Tapia, L. (2020). *Rotación del personal y sus factores determinantes en las organizaciones*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano:

- [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15992/Tapia\\_Apaza\\_Lisbeth\\_Carol.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15992/Tapia_Apaza_Lisbeth_Carol.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Tellez, B. (2018). *Clima Organizacional relacionado al desempeño laboral del personal del Centro de Salud "La Natividad", Tacna*. Perú: Universidad César Vallejo. (tesis Postgrado): [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32997/tellez\\_lg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32997/tellez_lg.pdf?sequence=1&isAllowed=y).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32997/tellez\\_lg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32997/tellez_lg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, D. (2020). *Rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la ATM Centro Guayas-EP*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista ComHumanitas*, 10(2), 150-173: DOI: <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>.
- Vázquez, I., & Avila, N. (2021). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín. *RECUS*, 6(1), 11.
- Velásquez, C., Flórez, D., Osorio, J., & Rosero, S. (2021). *Principales Causas de la Rotación de Personal y Alternativas de Manejo*. Bogotá: Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10811/OsorioJuan2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Velásquez, E. (2022). El estrés laboral y su relación con el desempeño de los promotores de servicio de las agencias del distrito de Magdalena del Mar, en una institución financiera, 2019 - 2020. *Ciencia Latina*, 6(1), 15. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1492](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1492)
- Wikipedia. (22 de Noviembre de 2021). *wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Internacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Internacional)
- Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., & Nogueira, D. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41: <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n1/2414-8938-academo-8-01-29.pdf>.
- Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo*, 8(1), 15.

## 5.4. ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**ANEXO 1. ENCUESTA FORMULADA AL PERSONAL DEL TALENTO HUMANO**  
**OPERATIVO DEL BANCO INTERNACIONAL**

La presente encuesta se ha centrado en el análisis de la rotación del personal, colmo problema de investigación, la cual ha sido relacionada hipotéticamente con una baja en el desempeño laboral del talento humano de una institución financiera. El objetivo de esta investigación consiste en determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional, área de caja.

El cuestionario se encuentra basado en preguntas cerradas, de fácil llenado, las cuales se responderán de forma anónima, porque la información obtenida solo será utilizada con fines investigativos, manteniendo total confidencialidad, por lo que se agradece de antemano su colaboración y participación en dicho estudio.

La investigadora agradece de antemano que honestamente responda las preguntas que se muestran a continuación.

Muchas gracias.

### **Instrucciones para el llenado:**

Leer detenidamente las preguntas para que pueda ser contestada con responsabilidad y honestidad de acuerdo con su criterio, llenando los casilleros de su preferencia mediante las **Escalas**:

### **A. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA**

Rellenar la información que se solicita a continuación:

#### **DATOS PERSONALES:**

- Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M / F

#### **PUESTO DE TRABAJO:**

- Puesto de trabajo: Caja.
- Tiempo de permanencia en la empresa: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE COLQUITT

	ITEMS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	<b>Justicia procedimental</b>					
1	¿Ud. puede expresar su capacidad creativa en los procedimientos en caja?					
2	¿Ud. ha sido reconocido por conseguir buena transaccionalidad en caja?					
3	¿La rotación en su puesto de trabajo de las agencias bancarias de la localidad, es unilateral?					
4	¿El puesto de trabajo de caja, tiene una demanda elevada de concentración?					
	<b>Justicia distributiva</b>					
5	¿Ud. se encuentra conforme con los cambios de personal realizados por la dirección, en su puesto de trabajo?					
6	¿Se cubre de manera apropiada una vacante, ante la desvinculación de un miembro del área de caja?					
7	¿Demanda mayor esfuerzo el trabajo, cuando falta un miembro del equipo, en el área de caja?					
8	¿Las reglas y procedimientos de los procesos aplicados en su puesto de trabajo, se fundamentan en valores éticos y morales?					
9	¿La rotación del puesto de trabajo en el área de caja, es constante?					
	<b>Justicia interpersonal</b>					
10	¿Los resultados alcanzados por Ud., reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo?					
11	¿Ha podido responder ágil y eficazmente a los problemas suscitados en el puesto de trabajo?					
12	¿Los directivos de la institución financiera le dan cobertura a sus requerimientos y necesidades?					
13	¿Los directivos de la institución financiera lo respaldan para resolver los problemas cotidianos?					
14	¿Los directivos de la institución financiera cumplen con sus ofrecimientos?					
	<b>Justicia informacional</b>					
15	¿Su superior le explica con claridad los procedimientos adoptados, para salvaguardar la seguridad y cumplir con sus objetivos en su puesto de trabajo?					
16	¿Existe una comunicación efectiva entre todo el equipo de trabajo?					

**Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) (EJOC); adaptado.**

**Nota:** Justicia Procedimental 1-5; Justicia Distributiva 6-9; Justicia Interpersonal 10-12; Justicia Informativa 13-16

### CUESTIONARIO KOOPMANS: RENDIMIENTO LABORAL INDIVIDUAL

ITEMS		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>Factor 1: Rendimiento en la tarea</b> <b>En los últimos tres meses...</b>						
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios					
2	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes					
4	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran					
5	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr					
6	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
<b>Factor 2: Comportamientos contraproducentes</b> <b>En los últimos tres meses...</b>						
8	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					
9	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros					
10	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo					
11	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					
12	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					
<b>Factor 3: Rendimiento en el contexto</b> <b>En los últimos tres meses...</b>						
13	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
14	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
15	Participé activamente de las reuniones laborales					
16	Mi planificación laboral fue óptima					

Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013); adaptado



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**ANEXO 2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE COLQUITT FORMULADO AL**  
**PERSONAL DEL TALENTO HUMANO OPERATIVO DEL BANCO INTERNACIONAL**

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	JP	Máx. esperado	%	JD	Máximo esperado	%	JINT	Máximo esperado	%	JINF	Máximo esperado	%	Calificación
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	13	20	65%	21	25	84%	22	25	88%	9	10	90%	65
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	13	20	65%	21	25	84%	21	25	84%	8	10	80%	63
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	15	20	75%	18	25	72%	19	25	76%	8	10	80%	60
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	16	20	80%	19	25	76%	17	25	68%	8	10	80%	60
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	22	25	88%	21	25	84%	8	10	80%	67
3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	16	20	80%	18	25	72%	20	25	80%	9	10	90%	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
1	4	3	4	5	4	4	3	5	5	13	20	65%	14	25	56%	20	25	80%	10	10	100%	57
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	16	20	80%	17	25	68%	19	25	76%	8	10	80%	60
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	17	20	85%	22	25	88%	20	25	80%	8	10	80%	67
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	20	20	100%	23	25	92%	22	25	88%	8	10	80%	73
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	5	3	5	2	4	4	4	5	14	20	70%	19	25	76%	18	25	72%	9	10	90%	60
2	5	5	3	5	2	4	4	4	5	14	20	70%	15	25	60%	18	25	72%	9	10	90%	56
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	20	95%	22	25	88%	20	25	80%	8	10	80%	69
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	100%	25	25	100%	25	25	100%	10	10	100%	80
4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	17	20	85%	18	25	72%	20	25	80%	8	10	80%	63
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	15	20	75%	20	25	80%	24	25	96%	10	10	100%	69
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	15	20	75%	20	25	80%	24	25	96%	10	10	100%	69
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	15	20	75%	20	25	80%	24	25	96%	10	10	100%	69
5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	9	20	45%	19	25	76%	23	25	92%	10	10	100%	61
5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	15	20	75%	18	25	72%	17	25	68%	8	10	80%	58
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
4	2	3	4	2	4	3	2	3	3	15	20	75%	14	25	56%	15	25	60%	6	10	60%	50
4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	13	20	65%	20	25	80%	19	25	76%	8	10	80%	60
5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	16	20	80%	19	25	76%	24	25	96%	10	10	100%	69
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	13	20	65%	20	25	80%	23	25	92%	9	10	90%	65

5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	15	20	75%	19	25	76%	22	25	88%	10	10	100%	66
4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	17	20	85%	18	25	72%	20	25	80%	8	10	80%	63
3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	16	20	80%	19	25	76%	21	25	84%	10	10	100%	66
5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	18	20	90%	18	25	72%	17	25	68%	6	10	60%	59
3	4	4	5	3	5	4	3	4	2	18	20	90%	18	25	72%	20	25	80%	6	10	60%	62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	6	10	60%	62
3	5	5	5	5	3	3	3	5	4	19	20	95%	20	25	80%	19	25	76%	9	10	90%	67
3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	17	20	85%	19	25	76%	19	25	76%	8	10	80%	63
5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	18	20	90%	22	25	88%	19	25	76%	8	10	80%	67
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	13	20	65%	19	25	76%	24	25	96%	10	10	100%	66
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	13	20	65%	19	25	76%	24	25	96%	10	10	100%	66
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	13	20	65%	19	25	76%	24	25	96%	10	10	100%	66
5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	14	20	70%	22	25	88%	19	25	76%	9	10	90%	64
5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	16	20	80%	22	25	88%	21	25	84%	10	10	100%	69
5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	20	20	100%	22	25	88%	20	25	80%	7	10	70%	69
4	3	5	3	5	5	3	5	5	3	19	20	95%	22	25	88%	21	25	84%	8	10	80%	70
4	3	5	3	5	5	3	5	5	3	19	20	95%	22	25	88%	21	25	84%	8	10	80%	70
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	16	20	80%	19	25	76%	18	25	72%	8	10	80%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	9	20	45%	18	25	72%	21	25	84%	10	10	100%	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61

5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	4	5	5	3	3	2	3	3	17	20	85%	20	25	80%	18	25	72%	6	10	60%	61
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	20	80%	20	25	80%	20	25	80%	8	10	80%	64
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54
5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	14	20	70%	17	25	68%	19	25	76%	9	10	90%	59
5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	18	20	90%	19	25	76%	16	25	64%	9	10	90%	62
5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	18	20	90%	19	25	76%	16	25	64%	9	10	90%	62
5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	18	20	90%	19	25	76%	16	25	64%	9	10	90%	62
5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	15	20	75%	19	25	76%	16	25	64%	4	10	40%	54

*Nota.* Respuestas cuestionario

**ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ESCALA DE KOOPMANS FORMULADA AL PERSONAL DEL TALENTO HUMANO OPERATIVO DEL BANCO INTERNACIONAL**

Respuestas a las preguntas de la Escala de Koopmans													Comportamiento										
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	RT	Máximo esperado	%	C	Máximo esperado	%	RC	Máximo esperado	%	Calificación	Máximo esperado	%
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%
5	5	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	30	35	86%	14	25	56%	20	20	100%	64	80	80%
4	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5	32	35	91%	10	25	40%	20	20	100%	62	80	78%
4	4	4	1	1	1	1	1	4	5	5	4	30	35	86%	5	25	20%	18	20	90%	53	80	66%
4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	27	35	77%	15	25	60%	20	20	100%	62	80	78%
4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	27	35	77%	17	25	68%	16	20	80%	60	80	75%
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	28	35	80%	15	25	60%	15	20	75%	58	80	73%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	5	1	2	1	1	2	5	5	5	5	35	35	100%	7	25	28%	20	20	100%	62	80	78%
5	5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	34	35	97%	6	25	24%	20	20	100%	60	80	75%
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	28	35	80%	17	25	68%	16	20	80%	61	80	76%
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	28	35	80%	18	25	72%	16	20	80%	62	80	78%
4	4	4	1	4	5	3	3	4	4	4	4	28	35	80%	16	25	64%	16	20	80%	60	80	75%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%
5	5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	30	35	86%	6	25	24%	20	20	100%	56	80	70%
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%
5	5	4	1	5	4	4	1	5	5	5	5	33	35	94%	15	25	60%	20	20	100%	68	80	85%
5	5	5	1	1	4	3	4	5	5	5	5	35	35	100%	13	25	52%	20	20	100%	68	80	85%
5	5	4	2	2	1	1	1	5	4	5	4	31	35	89%	7	25	28%	18	20	90%	56	80	70%
1	5	5	2	4	4	2	1	5	5	4	5	30	35	86%	13	25	52%	19	20	95%	62	80	78%
5	5	5	2	4	4	2	1	5	4	5	5	34	35	97%	13	25	52%	19	20	95%	66	80	83%
5	5	5	1	4	1	2	5	5	5	4	5	34	35	97%	13	25	52%	19	20	95%	66	80	83%
5	5	5	1	4	5	2	1	5	5	5	5	34	35	97%	13	25	52%	20	20	100%	67	80	84%
5	5	5	1	1	1	4	2	5	5	5	5	33	35	94%	9	25	36%	20	20	100%	62	80	78%
5	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	5	27	35	77%	15	25	60%	16	20	80%	58	80	73%
5	5	5	2	2	2	2	2	5	4	4	5	33	35	94%	10	25	40%	18	20	90%	61	80	76%
2	3	4	2	2	1	3	4	3	4	4	4	22	35	63%	12	25	48%	15	20	75%	49	80	61%
4	4	4	2	3	4	3	5	4	4	4	3	26	35	74%	17	25	68%	15	20	75%	58	80	73%
4	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	5	31	35	89%	17	25	68%	20	20	100%	68	80	85%
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	2	2	1	5	3	5	5	5	5	31	35	89%	13	25	52%	20	20	100%	64	80	80%
5	5	5	2	2	2	1	1	5	5	5	5	32	35	91%	8	25	32%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	4	2	2	1	1	1	5	4	5	4	31	35	89%	7	25	28%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	1	1	2	5	1	5	5	5	5	35	35	100%	10	25	40%	20	20	100%	65	80	81%
4	4	4	1	1	4	3	1	5	5	5	4	30	35	86%	10	25	40%	19	20	95%	59	80	74%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	3	1	5	5	1	4	5	5	5	2	30	35	86%	16	25	64%	17	20	85%	63	80	79%

3	3	4	5	1	2	5	4	3	5	5	4	28	35	80%	17	25	68%	17	20	85%	62	80	78%	
5	3	3	1	5	1	5	5	4	4	4	4	31	35	89%	17	25	68%	16	20	80%	64	80	80%	
5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	35	35	100%	9	25	36%	20	20	100%	64	80	80%	
5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	35	35	100%	9	25	36%	20	20	100%	64	80	80%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%	
4	5	5	1	1	5	4	2	5	5	5	5	30	35	86%	13	25	52%	20	20	100%	63	80	79%	
5	5	4	1	5	5	4	1	5	4	5	5	30	35	86%	16	25	64%	19	20	95%	65	80	81%	
5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	9	25	36%	20	20	100%	64	80	80%	
5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	13	25	52%	20	20	100%	68	80	85%	
5	5	5	1	5	5	1	4	4	4	4	4	35	35	100%	16	25	64%	16	20	80%	67	80	84%	
4	4	4	1	5	5	1	3	4	4	4	4	28	35	80%	15	25	60%	16	20	80%	59	80	74%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	4	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	29	35	83%	10	25	40%	20	20	100%	59	80	74%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	33	35	94%	5	25	20%	20	20	100%	58	80	73%	
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%	
2	2	5	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	23	35	66%	19	25	76%	17	20	85%	59	80	74%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%	

5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
2	2	5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	23	35	66%	19	25	76%	17	20	85%	59	80	74%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
2	2	5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	23	35	66%	19	25	76%	17	20	85%	59	80	74%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35	35	100%	5	25	20%	20	20	100%	60	80	75%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%
2	2	5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	23	35	66%	19	25	76%	17	20	85%	59	80	74%
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%
5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	4	5	33	35	94%	10	25	40%	19	20	95%	62	80	78%
5	5	5	2	1	1	1	1	4	4	5	5	32	35	91%	6	25	24%	18	20	90%	56	80	70%

*Nota.* Respuestas cuestionario

## ANEXO

### Oficio e autorización para aplicar el instrumento de la investigación



FACULTAD  
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
FORMANDO HOY EN LA VISIÓN DE FUTURO

Ambato, 17 de agosto del 2022  
Memorando FCA-CDP-062-2022

Señora  
Ing. Glenda Santillán  
GERENTE DE AGENCIA BANCO  
INTERNACIONAL  
Presente. -

De mi consideración:

Con un atento y afectuoso saludo, me permito solicitar muy comedidamente se sirva autorizar la Ingeniera, **JHOANA FERNANDA TAPIA MUÑOZ**, con CC. 0603731670, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, cohorte 2021, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para que desarrolle su trabajo de investigación con fines académicos con el tema: **"ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS"**.

Por la gentil atención que brinde al presente, me es grato suscribir.

Atentamente,



Elaborado en Ambato, Libertad 2022  
DIANA CRISTINA  
MORALES URRUTIA

Ing. Diana Morales Urrutia, PhD.  
COORDINADORA DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



BANCO  
INTERNACIONAL  
AGENCIA D. LEÓN BORJA  
Glenda M. Santillán V.  
GERENTE

17-Agosto/2022

Dir. Av. Los Chasquis y Río Quituchi  
Casilla: 834 Fax: 2411123 Telf: 2841179 - 2841715  
e-mail: fcdm@uta.edu.ec



www.fcdm.uta.edu.ec