

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE LOS  
ANALISTAS DE CRÉDITO Y SU RELACIÓN CON  
LA PRODUCTIVIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL  
DE PIURA, CHICLAYO, PERÍODO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

Thania Yuleisy Adrianzén Balcázar  
Karen Yesenia Mendoza Vargas

**Chiclayo, 27 de Febrero del 2017**

**EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE LOS  
ANALISTAS DE CRÉDITO Y SU RELACIÓN CON  
LA PRODUCTIVIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL  
DE PIURA, CHICLAYO, PERÍODO 2015**

POR:

**Thania Yuleisy Adrianzén Balcázar  
Karen Yesenia Mendoza Vargas**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para el Título  
de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. César Roncal Díaz  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Hugo Robles Vílchez  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, y permitirme haber llegado hasta este momento. A mis padres con todo mi cariño y mi amor, quienes me apoyaron, para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Thania Yuleisy Adrianzén B.

Dedico esta Tesis a mis padres que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser profesional. A mi hermana por el apoyo que siempre me brindó en el transcurso de mi carrera universitaria. A Dios por darme la valentía de esforzarme y ser mejor cada día.

Karen Yesenia Mendoza V.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida universitaria. A mis padres por todo el apoyo, por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad y darme la oportunidad de estudiar esta carrera.

Thania Yuleisy Adrianzén B.

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme tener una grata experiencia en la universidad. A mis padres y hermana ya que con su ayuda incondicional he podido llegar a concluir este trabajo. Al asesor por darnos esta oportunidad de ir preparándonos para el mañana y ser buenos y mejores profesionales.

Karen Yesenia Mendoza V.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar el efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo, para lo cual se contó con una muestra constituida por un total de cuarenta y cuatro (34) personas, entre los cuales se encuentran veintidós (22) analistas de crédito y doce (12) ex analistas de la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo.

La investigación se basó en un diseño descriptivo correlacional, ya que las variables rotación de personal y productividad fueron descritos y comparados con la finalidad de establecer una relación entre las mismas; los instrumentos aplicados fueron los cuestionarios, con los cuales se llegó a la conclusión de que los factores comprendidos como causantes de la rotación del personal, son vistas como inadecuadas, prueba de ello, es el continuo proceso de rotación que presenta la institución, que finalmente logra afectar la productividad de los analistas de crédito.

Así mismo, gracias a la aplicación de la prueba Estadística de Pearson, se establece una relación significativa a nivel de 0,000, así mismo, dicha correlación es considerada como una positiva muy fuerte, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es igual a 0,800. Con ello, se puede determinar que, los que presentan o indican que los factores o elementos de la rotación de personal son inadecuados, son los que presentan un índice menor de productividad, en comparación a sus compañeros de trabajo

### **Palabras clave**

Rotación de personal – productividad

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the effect of the credit analysts' rotation on the productivity of the Piura municipal bank, Chiclayo, for which a sample of forty four (34 ) People, including twenty-two (22) credit analysts and twelve (12) former analysts of the Municipal Box of Piura in the city of Chiclayo.

The research was based on a descriptive correlational design, since the variables turnover and productivity were described and compared with the purpose of establishing a relationship between them; the instruments applied were the questionnaires, with which it was concluded that the factors included as causes of staff turnover are seen as inadequate, as proof of this is the continuous rotation process presented by the institution, which finally Can affect the productivity of credit analysts.

Also, thanks to the application of the Pearson Statistical test, a significant relationship is established at the level of 0.000, likewise, this correlation is considered as a very strong positive, because the Pearson correlation coefficient (r) is Equal to 0,800. Thus, it can be determined that those who present or indicate that the factors or elements of staff turnover are inadequate are those with a lower productivity index compared to their co-workers

### **Keywords**

Rotation of personnel - productivity

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Antecedentes .....	15
2.2.	Bases teóricas .....	18
<b>III.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>24</b>
3.1.	Diseño de investigación .....	24
3.2.	Área y línea de investigación .....	25
3.3.	Población, muestra y muestreo .....	25
3.4.	Operacionalización de variables .....	26
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos .....	28
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1. Operacionalización de variables .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla N° 2. Permanencia dentro de la empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla N° 3. Clientes en cartera .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla N° 4. Motivo de rotación del personal .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N° 5. Percepción sobre el sueldo .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla N° 6. Cumplimiento en la asignación de prestaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla N° 7. Clima organizacional.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla N° 8. Relación con el superior.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 9. Motivación por parte del superior .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla N° 10. Frecuencia de capacitaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N° 11. Análisis de los factores de rotación de servicios por los actuales analistas .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla N° 12. Análisis de los factores de rotación de servicios por los ex analistas .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla N° 13. Análisis de la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla N° 14. Análisis de la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla N° 15. Efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N° 16. Efecto de la rotación de los ex analistas de crédito en la productividad .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N° 17. Efecto del factor sueldo en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla N° 18. Efecto del factor sueldo en la productividad de los ex analistas.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N° 19. Efecto del factor credibilidad en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N° 20. Efecto del factor credibilidad en la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>48</b>

<b>Tabla N° 21. Efecto del factor clima laboral en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla N° 22. Efecto del factor clima laboral en la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla N° 23. Efecto del factor incentivo en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla N° 24. Efecto del factor incentivo en la productividad de los ex analistas.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla N° 25. Efecto del factor promoción y ascenso en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla N° 26. Efecto del factor promoción y ascenso en la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N° 27. Efecto del factor capacitación y entrenamiento en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N° 28. Efecto del factor capacitación y entrenamiento en la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla N° 29. Efecto del factor identificación en la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla N° 30. Efecto del factor identificación en la productividad de los ex analistas .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1. Permanencia dentro de la empresa .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura N° 2. Clientes en cartera.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura N° 3. Motivo de rotación del personal.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura N° 4. Percepción sobre el sueldo .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura N° 5. Cumplimiento en la asignación de prestaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura N° 6. Clima organizacional.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura N° 7. Relación con el superior .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura N° 8. Motivación por parte del superior .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura N° 9. Frecuencia de capacitaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura N° 10. Análisis de los factores de rotación de servicios por los actuales analistas .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura N° 11. Análisis de los factores de rotación de servicios por los ex analistas .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura N° 12. Análisis de la productividad de los actuales analistas .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura N° 13. Análisis de la productividad de los ex analistas.....</b>	<b>44</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La rotación de personal en las instituciones públicas y privadas se encuentra en un proceso constante de cambio. La rotación en los analistas de crédito en las diversas instituciones financieras es un tema que requiere especial atención; ya que estas entradas y salidas constantes del personal generan elevados costos en capacitar a los nuevos ingresantes; y es por este motivo que la rotación del personal es un tema que siempre se da entre bancos, cajas municipales, cajas rurales y cooperativas.

En la actualidad podemos observar que las empresas contratan y capacitan empleados para que puedan desempeñar las tareas necesarias en la operación y generación de ingresos. Las organizaciones dependen de sus trabajadores para alcanzar el éxito, pero éstos pueden renunciar por diversas razones, insatisfacción laboral, desmotivación, mejor oportunidad laboral en otra compañía, jubilación o continuar su educación, son precisamente estas razones los que motivan a que incrementen los índices de rotación; por tal motivo estos factores serán analizados en la presente investigación.

Las instituciones financieras en base a su estructura de conformación mantienen una homogeneidad en su situación de gestión ya que los bancos mantienen políticas de crédito y cobranza similares, así como las cooperativas las suyas. En el caso de las cajas esto no difiere de su realidad ya que atienden a los mismos segmentos, en muchos casos cuentan con los mismos perfiles de trabajadores lo cual hace que sus realidades problemáticas sean un tanto elocuentes, dado esta introducción, (Pajuelo & Gutiérrez 2014).

Pajuelo & Gutiérrez (2014), en el informe de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita S.A describen que la Cartera Deteriorada de la Caja pasó de 14.07% a 15.04%, afectada principalmente por el sinceramiento de las colocaciones debido a la mala gestión de periodos anteriores (relacionada

principalmente a la mala evaluación de los clientes), impulsada por el incremento de los créditos atrasados, con una variación promedio de 9.97%, tendencia que se inició en el 2011, periodo a partir del cual los niveles de morosidad de CMAC Paita se ubican por encima del promedio del sector. Al 2013, el 10.95% (16.37%, sin considerar los castigos realizados durante el año), del total de los créditos de Caja Paita enfrentan periodos de morosidad, en contraste con el 5.82% del sector, concentrándose principalmente en más de 30 días de incumplimiento 12.35% (sector: 6.25%).

Por el lado del ratio de morosidad por días de incumplimiento, durante el periodo de evaluación se observa un acelerado crecimiento en todas las categorías, siendo al cierre del año 2011 cuando los niveles de morosidad de la caja superan al promedio del sector. Al 2013, los ratios de morosidad continúan con la tendencia mencionada, el 10.95% del total de los créditos de CMAC Paita enfrentan periodos de morosidad (16.37%, sin considerar los castigos realizados durante el año), en contraste con el 5.82% del sector; y se concentran principalmente en incumplimiento de 30 días, siendo el 12.35% (sector: 6.25%), seguido del incumplimiento de más de 60 días, 10.98% (sector: 5.25%), más de 90 días es de 9.70% (sector: 4.58%), y finalmente más de 120 días de incumplimiento representa el 9.01% (sector: 4.15%).

Respecto a la composición de la cartera, las colocaciones de la Caja se centran principalmente en la micro y pequeña empresa, las cuales representan en conjunto el 64.63% del total de créditos, porcentaje cercano al del sector (63.61%); en este sentido, cabe resaltar al igual que el sector, la morosidad se concentra en los préstamos orientados a micro (10.98%, la tercera más alta del sector) y pequeña empresa (16.14%, el más alto del sector), que son los segmentos más importantes de la Caja, y supera el porcentaje promedio del sector.

Así que, por lo antes mencionado lo que se busca con el desarrollo de esta investigación es evaluar la rotación de los analistas de crédito y su

relación con la productividad en la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo, período 2015. Cabe mencionar que frente a la problemática presentada, las investigadoras se formularon la siguiente interrogante: ¿Cuál es el efecto de la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo? Esta pregunta se buscó responder por medio del desarrollo de la investigación.

Frente a la interrogante formulada, se plantearon 2 posibles respuestas (hipótesis), la primera una hipótesis alterna ( $H_1$ ) que menciona lo siguiente: El efecto generado por la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo es positivo; mientras que la segunda, fue una hipótesis nula ( $H_0$ ), la misma que menciona: El efecto generado por la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo es negativo.

Para lograr desarrollar el presente estudio, fue preciso señalar los fines u objetivos que se deseaban alcanzar, siendo de esta manera el objetivo general el poder “Determinar el efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo”; este objetivo no pudo haber sido concretado de no ser por los siguientes objetivos específicos: a) Conocer la opinión de los actuales y ex analistas de crédito, con respecto a los factores que ocasionan la rotación de personal en la Caja Municipal de Piura, Chiclayo; b) Conocer las causas de la rotación de los analistas de créditos de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo; c) Conocer la productividad del analista de crédito de la Caja Municipal de Piura.

Para la presente investigación fue conveniente hacer uso de las teorías existentes para evaluar a las variables rotación de los analistas de crédito y productividad de la caja municipal de Piura, Chiclayo. Para la primera variable se toma la teoría Chiavenato, I. (2009). Para la medición de la segunda variable la cual es productividad, será según Yoder, D. (2006). Además, se justifica de manera práctica, debido a que se contó con facilidad

para acceder a la información concerniente al problema presenciado dentro de la empresa (Caja Municipal de Piura, Chiclayo) para que, en base a nuestro conocimiento, poder identificar las causas que lo originan y así contribuir con su futura solución.

De esta manera, la investigación fue desarrollada bajo datos e información reales de la empresa. Es importante resaltar que el estudio se realizó debido a que, se busca contribuir con la solución de la problemática latente en la institución objeto de estudio, permitiendo de esta manera la disminución del alto índice de rotación de personal y aumentando la productividad, apoyando así a la gestión, en el proceso de toma de decisiones.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Agilar & Camargo (2003), en su tesis “Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú” concluyeron con que en el Perú la calidad de cartera se mide a través de tres indicadores: tasa de morosidad, cartera de alto riesgo y cartera pesada.

Chávez (2010), en su tesis de investigación: Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia. (Tesis de titulación). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Se concluye con lo siguiente: El recurso humano, constituyendo el recurso más valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso. Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae.

Razo (2010), en su tesis “Estrategias para Disminuir la Rotación de Personal en el Área de Cajas y Autoservicio de Papelera Dabo S.A de C.V”, el autor concluye que las estrategias deben tener en cuenta la oportunidad de crecimiento; la rotación de puestos y ascenso, ya que el personal que se mantiene en un puesto durante mucho tiempo pierde el interés de realizarla, por lo que su desempeño le parece aburrida y estresante; que existe buena comunicación con sus jefes y compañeros, que los jefes les brinden confianza, puesto que la falta de esta provoca que no se atrevan a realizar nuevas actividades que pueden ser favorables para la empresa; que el sueldo pueda cubrir sus necesidades y que les brindan apoyo.

Ruiz & Carrasco (2011), en su tesis “Análisis de los determinantes de la satisfacción laboral en caja Sullana – agencia principal” describe que de acuerdo a los 4 factores que se tomaron en cuenta para el análisis: Remuneraciones, Tecnología e Infraestructura, Relaciones Sociales y Capacitación Laboral; se concluye que los trabajadores de CMAC – SULLANA no se encuentran totalmente satisfechos en el ámbito laboral, en lo que respecta a infraestructura y tecnología, a través de los resultados obtenidos es el factor más positivo para nuestro estudio, lo cual es explicado por qué la entidad financiera prioriza en invertir en tecnología de punta, pues esto también permite realizar una mejor atención al público.

Ozuna (2012), en su tesis de investigación: La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. México. Concluye con lo siguiente: Los datos de la investigación muestran que si un colaborador de una institución tiene una alta o muy alta cultura organizacional, éste tendrá una mayor productividad, ya que su desempeño será mayor. Los datos arrojaron que sí existe una alta rotación en determinado tiempo. Esto disminuye la cultura organizacional en un colaborador también el desempeño del personal y sobre todo la productividad.

Bayona (2013), en su tesis titulada “Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú” concluyen que el indicador de rendimiento ROE depende también de las decisiones que toman sus propios directivos y de la eficiencia con la que trabaja su administración y personal operativo. Sin embargo el entorno macroeconómico también influye en su determinación. Al respecto, el objetivo principal de este estudio en esta tesis es identificar que variables internas y del entorno influyen en el rendimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú.

Díaz (2013), en su tesis “Identidad Organizacional y Rotación de Personal” (Estudio Realizado en Empresas que se Dedican a la Venta de Acabados de Construcción, en el municipio de Quetzaltenango), concluye que la manera cómo influye la identidad organizacional en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, la comunicación, el trato, compromiso y satisfacción laboral de los empleados hacia la empresa.

Domínguez y Sánchez (2013), en su tesis de investigación: Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013. (Tesis para titulación). Universidad Privada Antenor Orrego. Concluyo con lo siguiente: Existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, Se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Domínguez y Sánchez (2013), en su tesis “Relación entre la Rotación de personal y la productividad y Rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A – Planta Trujillo 2013”, determinan que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, siendo algunos factores la falta de motivación del personal, carencia de condiciones laborales, estrés laboral, escaso suministro de implementos producto de una burocracia existente, etc., por lo que la empresa debe optar por políticas y/o programas de retención del Talento, programa que responderá a la preocupación por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales.

Requejo (2013), en su tesis: Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de titulación) La protección es de suma importancia ya que cuando se protege a un trabajador, la productividad laboral de las Mypes mejorar en 4.7 % respecto a

su nivel de ventas. Las Mypes que tienen un mayor número de trabajadores, tienden a tener una mayor productividad laboral y por ende se tienen una mayor inversión en capacitación y activos fijos, es por eso que cuando se tiende a contratar un trabajador más, la productividad laboral aumenta en un promedio de un 30 %.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Rotación del Personal**

Lacalle, Caldas & Carrión (2012), fundamentan que la rotación de personal mide el flujo de trabajadores entre la empresa u organización y el exterior, representa la cantidad de personas que entran y salen de la empresa. La empresa es un ente abierto y se caracteriza por un constante ir y venir de recursos humanos, necesarios para obtener unos resultados deseables.

### **Índice de rotación del personal**

Castillo (2006), manifiesta que el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de la rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

#### **Dónde:**

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

## **Rotación de los analistas de crédito**

Chiavenato (2009), indica que la rotación de los analistas de crédito se refiere al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive se mueven dentro de las mismas oficinas; se da en las instituciones financieras porque muchos de los candidatos no cumplen sus obligaciones ni siquiera un mes dentro de la empresa, lo cual representa un significativo costo para la empresa, por el constante reclutamiento, selección y capacitación de personal, aunado a las pérdidas y falta de competitividad derivados del tiempo que se dejan de gestionar las carteras por falta de personal.

En un mercado tan competido como la gestión de créditos en dónde los resultados del mes pueden ser determinantes para la permanencia dentro de la plantilla de proveedores externos de las empresas, bancos e instituciones que otorgan cartera para su crédito.

## **Evaluación de los factores de rotación de los analistas de crédito**

Chiavenato (2009), indica que la rotación de los analistas de crédito se refiere al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive se mueven dentro de las mismas oficinas; se da en las instituciones financieras porque muchos de los candidatos no cumplen sus obligaciones ni siquiera un mes dentro de la empresa, en palabras de Chiavenato, la rotación de los analistas de créditos se debe principalmente al:

- **Sueldo:** El sueldo es el factor determinante para la atracción y retención del analista dentro de la empresa. El 70% de los analistas, refieren que su principal interés está en la parte variable del sueldo, de la cual esperan obtener la mayor parte de su ingreso, no obstante mientras más alta sea la parte fija, mayor es la probabilidad de atraer y retener al personal.

- **Prestaciones.** En ningún caso las empresas de créditos otorgan prestaciones por encima de las prestaciones de ley, sin embargo la diferencia entre otorgar y no otorgar prestaciones de ley, es determinante para conseguir y retener al personal, sobre todo tratándose de personas casadas y con hijos.
- **Credibilidad.** Es cuando el gestor deja su trabajo por falta de credibilidad en la empresa derivado de la falta de cumplimiento en el pago de sueldos, comisiones, bonos y demás beneficios que le fueron ofrecidos y no pagados.
- **Clima laboral.** Después del factor económico, el clima laboral, es el factor que más influye en la alta rotación de personal dentro de las empresas de créditos. Es especialmente significativo lo reiterativo de las quejas en contra de los niveles de supervisión, a quienes la mayoría de los analistas los perciben con poca o nula capacidad para el manejo de grupos de trabajo. Es frecuente oír en las entrevistas de trabajo, referencias a actos de prepotencia y actitudes de intransigencia por parte de los supervisores.
- **Oportunidades de ascenso.** El gestor percibe pocas oportunidades de crecimiento dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, percibe como su máxima oportunidad de crecimiento ocupar una supervisión, por lo que existe poca motivación por realizar un trabajo más allá de lo indispensable para conservar su empleo, por lo que siempre están a la expectativa de conseguir un empleo en dónde puedan por lo menos ascender a un puesto mejor.
- **Capacitación:** El poco interés de las empresas en dotar al personal de conocimientos y habilidades que se traduzcan en mayor productividad. Más del 80% de los analistas provenientes de agencias de créditos y cobranzas manifiestan no haber recibido capacitación alguna o la que recibieron no fue suficiente y adecuada para el mejor desarrollo de su trabajo.
- **Identificación:** La mayoría de los analistas refieren no haber recibido de la empresa ningún reconocimiento o valoración especial por su

trabajo. Opinan que se les concibe como simples operarios y no como parte de un equipo de trabajo con objetivos y metas comunes. La falta de reconocimiento y de identificación con las metas de la Empresa se traduce en poca motivación, productividad y compromiso.

- **La falta de interés** en desarrollar al personal dentro de las empresas ha generado un mercado de trabajo en dónde el trabajador no tiene apego ni compromiso con su empleador, que se ha traducido en un mercado de altísima rotación de personal. Abundan los casos de analistas que en un periodo de un año han trabajado hasta en 3 o 4 empresas de créditos y cobranza.

### **Productividad.**

Cuatrecasas (2012), manifiesta que la productividad mide de qué forma se incrementa el producto obtenido cuando aumenta las aportaciones de un factor manteniendo fijas las aportaciones de los demás. Es evidente que está situación el producto no podrá crecer, por lo menos a partir de cierto punto, al ritmo que lo hagan las aportaciones del factor, mientras los demás permanecen a nivel constante. La productividad en términos de empleados bancarios es sinónimo de rendimiento; ya que en un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Fernández (2010), define la productividad como la cantidad de elementos de salida por elemento de entrada. Mide la eficiencia con la que se usan los recursos productivos. La productividad, sin duda, está íntimamente ligada con una mejora empresarial y con la calidad ya que a mayor productividad y calidad mayor será la eficiencia del proceso y este aumento permitirá obtener unos precios más competitivos y, por tanto, nuevos clientes.

Otra definición entregada por Fernández (2010), hace referencia que la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el mejor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida y que la productividad se logra y mejora organizando y gestionando adecuadamente todos los procesos de la empresa, siendo algunos de los elementos para mejorar la productividad la alta calidad del ambiente de trabajo, cooperación entre la dirección y los trabajadores y desarrollo de nuevos métodos de trabajo.

En resumen, la seguridad y salud en el trabajo tiene que ser vista como un medio para mejorar la productividad de la compañía, como una inversión en competitividad y no como un coste, siendo estas, sin duda una aportación en la salud financiera de la empresa.

López (2009), la productividad hace referencia al rendimiento de algo. Algo que se aporta, como unas horas de trabajo, o una suma de capital, y se compara con lo que produce ese trabajo o capital. Es decir se trata de comparar el input (personal o capital) con el output (producto o ventas), menciona también que la productividad no solo puede ser medido por la cantidad de producción en bienes, sino también por resultados que influyen en los ingresos obtenidos y por ende en la rentabilidad.

Fundación BBVA Continental (2011), la productividad no es más que la agregación de las decisiones de las empresas acerca de la elección de cantidad y calidad de inputs productivos, del tipo, cantidad y calidad de ser producción, de la tecnología empleada, de cómo combinan todos estos elementos (su estructura organizativa, modelos de negocio) y de su actividad innovadora, siendo así no solo la combinación de factores productivos que utilizan las empresas para obtener su nivel de producción, sino también la evolución de la dinámica empresarial en cada sector, ya que mediante esta, se produce la reasignación de producción y recursos entre empresas.

Porret (2012), en términos generales define como la relación existente entre la producción obtenida y los recursos empleados para conseguirla, y que son básicamente: terrenos y edificios de la empresas, materia primas, instalaciones, maquinarias, equipos y los servicios del hombre o recursos humanos, entendiéndose también que la productividad es la base de la competitividad, que asegura la continuidad de la organización y, consecuentemente, la subsistencia de los puestos de trabajo, logrando así generar beneficios para la organización y asegurar el futuro de la compañía.

### **Evaluación de la productividad**

El autor Yoder (2006), menciona que existe la siguiente fórmula para calcular la productividad en una institución financiera, esto es el total de las utilidades netas, dividido entre el monto total de los gastos más los costos totales de colocaciones, descritos en la fórmula siguiente:

$$\text{(Utilidad neta / Gastos Totales + Costos de Colocaciones)}$$

La utilidad neta es el beneficio resultante después de restar y sumar el total de utilidades operacionales, aquellos gastos y todos los ingresos operacionales realizados y los impuestos. Los gastos totales son todos los gastos realizados por la empresa, sean gastos administrativos, de ventas o gastos diversos. Los costos de colocaciones son aquellos gastos incurridos realizados en el otorgamiento de un crédito o préstamo al cliente y que constituye un costo para la entidad.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Diseño de investigación

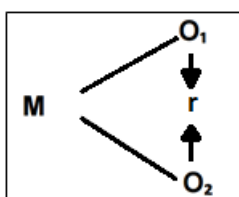
**Enfoque:** La presente investigación es de enfoque cuantitativa, porque hemos utilizado técnicas e instrumentos de recolección de datos para probar hipótesis, aplicando el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

**Alcance:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de investigación aplicado en el presente estudio es el descriptivo-correlacional, debido a que:

Descriptivo. Debido a que este tipo de investigaciones tienen por finalidad el delimitar y especificar características, propiedades así como rasgos importantes a cualquier fenómeno que se haya estudiado, describiendo de esta manera tendencias dentro de un grupo de estudio. (p. 103).

Correlacional. Debido a que en este tipo de investigación se busca establecer el grado de relación o asociatividad existente entre dos o más variables, bajo una misma unidad de análisis o sujetos de estudio. (p. 105).

El esquema que representa al diseño de investigación es el siguiente:



**Donde:**

**M** : Analistas y ex analistas de Caja Municipal de Piura-Chiclayo

**O1** : Rotación de los analistas de crédito

**r** : Relación

**O2** : Productividad

**Tipo:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que una investigación presenta diferentes formas de clasificación y tipología, sin embargo, las más conocidas son las investigaciones de carácter experimental y no experimental, siendo, la presente investigación del segundo tipo, pues, para llegar a los resultados obtenidos, no fue necesario la modificación y alteración de los datos recolectados de los sujetos de estudio.

### **3.2. Área y línea de investigación**

**Área:** Gestión

**Línea Principal:** Administración

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Es el conjunto de individuos, objetos, situaciones, cursos, etc. De los que se desea conocer algo en una investigación. Está conformado por el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Cortez, 2004).

La población empleada en el desarrollo de la presente investigación fue de un total de cuarenta y cuatro (34) personas, los mismos que se dividieron en dos (2) grupos, compuesta por los veintidós (22) colaboradores (analistas de crédito) con los que cuenta actualmente la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo, y un total de doce (12) ex analistas de la misma institución.

#### **Muestra**

La muestra es la pequeña porción representativa y adecuada de la población, a partir de la cual el investigador va a obtener datos que son puntos de partida de las generalizaciones (Cortez, 2004).

La muestra bajo la cual se ha desarrollado toda la investigación, corresponde a la totalidad de la población, es decir se contó con un total de cuarenta y cuatro (34) personas, entre los cuales se encuentran veintidós (22) analistas de crédito y doce (12) ex analistas de la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo.

### **Muestreo**

El muestreo empleado en la presente investigación es estratificado, debido a que la población y la muestra se estratificó en dos grupos diferentes de análisis, con el fin de poder recolectar información y poder comparar sus resultados.

### **3.4. Operacionalización de variables**

**Tabla 1**

#### ***Operacionalización de variables***

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>Rotación de los analistas de crédito</b>	Número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive se mueven dentro de las mismas oficinas. Chiavenato (2009)	El desarrollo de la variable se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario en el que se evaluó la percepción de los analistas y ex analistas acerca de las causas de rotación dentro de la institución.	Sueldo	Ordinal
			Credibilidad	
			Clima laboral	
			Incentivos	
			Promociones y ascenso	
			Capacitación y entrenamiento	
<b>Productividad</b>	Es la relación entre las utilidades netas con los gastos totales y los gastos de las colocaciones. Yoder (2006)	El estudio de la productividad se llevó a cabo mediante el uso de un cuestionario aplicado sobre los analistas y ex analistas.	Índice de morosidad	Ordinal
			Número de préstamos	

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método empleado en la investigación es de carácter **inductivo**, debido a que se estudiaron los problemas particulares presentes en la realidad del problema con el fin de llegar a dar con una conclusión general acerca del estado de las variables.

Las técnicas empleadas para las variables en estudio (Rotación de personal y productividad) fueron las encuestas y las entrevistas, cuyos instrumentos desarrollado y aplicados para el proceso de recolección de datos fueron los cuestionarios y las guías de entrevista respectivamente.

Cabe señalar que se ha aplicado la prueba de Pearson, pues este coeficiente de correlación (“r”) fue desarrollado para variables de índole cuantitativas, permitiendo medir la covariación existente entre distintas variables relacionadas de forma lineal. Al decir “variables relacionadas de forma lineal”, se está haciendo mención a que pueden existir variables que se encuentran fuertemente relacionadas, sin embargo de no ser el caso, no se debe de aplicar Pearson.

En tal sentido, si se determinan que los valores absolutos de dos variables (X” e “Y”) oscilan entre 0 y 1, y además, se define al coeficiente de correlación de Pearson como  $r_{xy}$ , entonces se obtiene lo siguiente:

$$0 \leq r_{xy} \leq 1$$

Se ha especificado el término “valor absoluto”, pues en realidad, de contemplarse los signos del coeficiente de correlación, este varía entre -1 y +1. Sin embargo, cabe señalar que la magnitud de relación entre las variables se encuentra dada por la dirección que es determinada por el signo del coeficiente, siendo de esta manera que “-1” determina una relación negativa perfecta, mientras que un “+1” determina una relación positiva perfecta.

La determinación de un efecto, relación o incidencia, se lleva a cabo en función al valor que se obtenga en el sig. (bilateral), ya que si este es inferior a 0.05, se acepta la existencia de una relación entre las variables comparadas; otro valor a tener en cuenta dentro de la investigación, es la “r” de Pearson, también conocida como el coeficiente de correlación, el mismo que determina el tipo de relación, efecto o incidencia que existe entre las variables (Ver Anexo N° 08).

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

Para poder realizar el procesamiento de datos en base a la estadística se tomó en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson la cual es una medida que indica la relación entre dos variables.

Las técnicas de procesamiento de datos fueron las siguientes:

- **Trabajo de campo.** Se empleó al momento de acudir al lugar de los hechos para recopilar la información acerca de las variables, encuestados a cada uno de los colaboradores y ex colaboradores de los analistas de crédito de la caja Piura.
- **Tabulación.** Empleado para cuantificar los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos.
- **Tablas estadísticas.** Empleadas para poder presentar los resultados del procesamiento de la información.
- **Figuras.** Empleada con la finalidad de presentar la información de forma más dinámica a lo largo del trabajo.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Conocer la opinión de los actuales y ex analistas de crédito de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo.

A fin de poder responder a este objetivo se partió por la aplicación de un cuestionario general con el fin de conocer y comparar la realidad de los actuales y ex analistas de la Caja Municipal de Piura, los resultados son mostrados a continuación según las siguientes tablas y figuras:

**Tabla 2**

***Permanencia dentro de la empresa***

Pregunta N°01	Respuesta	F	%	
Permanencia en la empresa	Actuales analistas	De 1 a 3 meses	3	14%
		De 4 a 6 meses	12	55%
		De 7 a 9 meses	5	23%
		De 10 a 12 meses	2	9%
		Más de un año	0	0%
	Ex analistas	De 1 a 3 meses	1	8%
		De 4 a 6 meses	6	50%
		De 7 a 9 meses	3	25%
		De 10 a 12 meses	1	8%
		Más de un año	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos

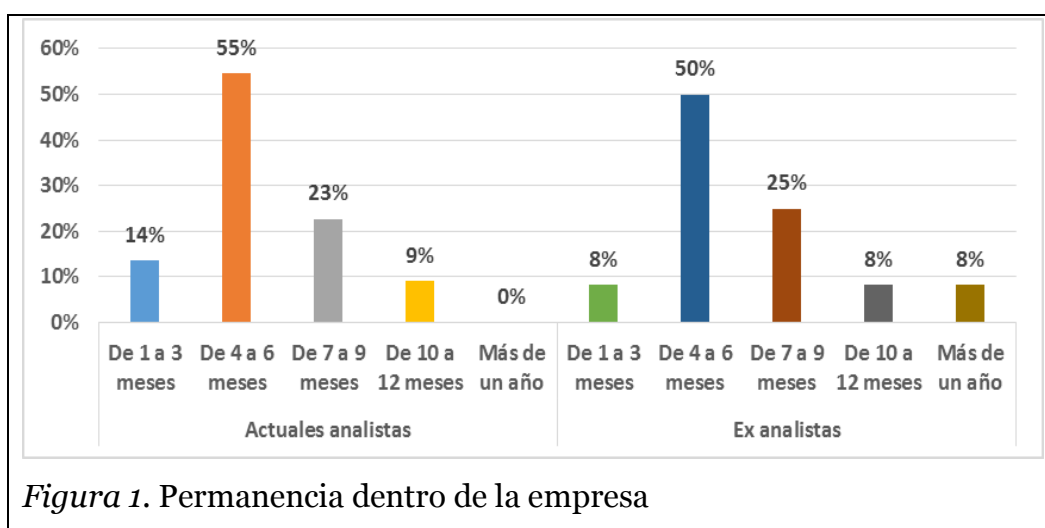


Figura 1. Permanencia dentro de la empresa

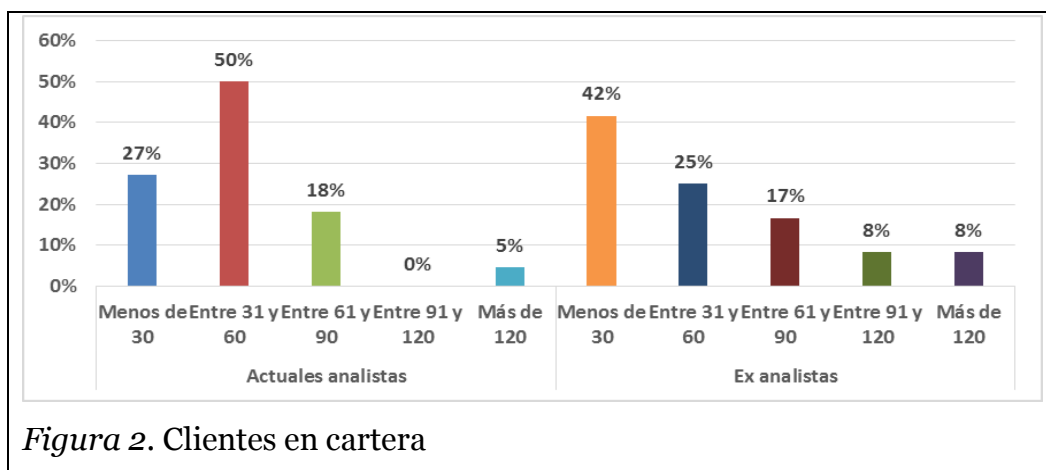
Como se puede evidenciar en la tabla y figura 1, al estudiar ambas muestras de estudio se pudo identificar lo siguiente: gran parte de los actuales analistas de crédito (55%) de la institución llevan laborando un periodo de tiempo entre 4 a 6 meses, seguidos de un 23% de analistas cuya periodicidad es de 7 a 9 meses. En cuanto a los ex analistas se refiere, se puede evidenciar que en su mayoría (50%), tan solo llegaron a trabajar por un periodo de 4 a 6 meses, mientras que un 25% solo trabajó de 7 a 9 meses.

**Tabla 3**

***Cientes en cartera***

Pregunta N°02	Respuesta	f	%	
Clientes en cartera	Actuales analistas	Menos de 30	6	27%
		Entre 31 y 60	11	50%
		Entre 61 y 90	4	18%
		Entre 91 y 120	0	0%
		Más de 120	1	5%
Clientes en cartera	Ex analistas	Menos de 30	5	42%
		Entre 31 y 60	3	25%
		Entre 61 y 90	2	17%
		Entre 91 y 120	1	8%
		Más de 120	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



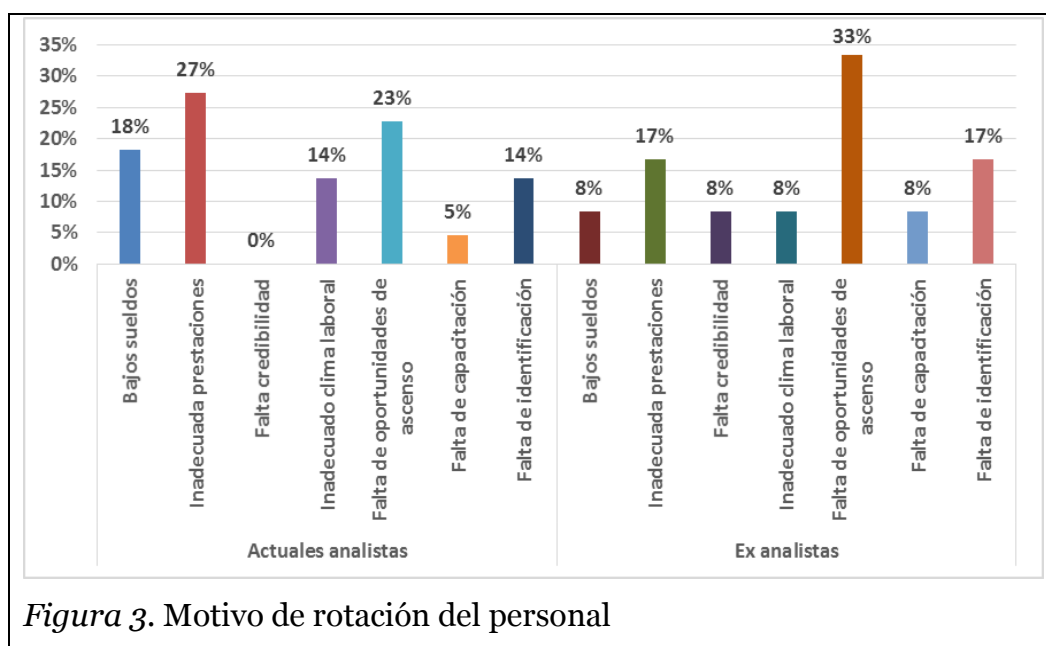
De los actuales analistas de crédito con los que cuenta la institución, se ha podido identificar que el 50% de analistas cuenta con una cartera de clientes de entre 31 y 60 individuos, seguidos de un 27% que cuenta con una cartera inferior a 30 clientes, y solo un 5% a superado las 120 personas en cartera. En lo que respecta a los ex analistas, en su mayoría (42%), presentaron una cartera inferior a 30 clientes, solo un 25% se retiró al alcanzar una cartera de entre 31 y 60 personas y el 17% alcanzó un promedio de entre 61 y 90 clientes en cartera.

Tabla 4

**Motivo de rotación del personal**

Pregunta N°03	Respuesta	f	%	
Motivo de rotación del personal	Actuales analistas	Bajos sueldos	4	18%
		Inadecuada prestaciones	6	27%
		Falta credibilidad	0	0%
		Inadecuado clima laboral	3	14%
		Falta de oportunidades de ascenso	5	23%
		Falta de capacitación	1	5%
		Falta de identificación	3	14%
	Ex analistas	Bajos sueldos	1	8%
		Inadecuada prestaciones	2	17%
		Falta credibilidad	1	8%
		Inadecuado clima laboral	1	8%
		Falta de oportunidades de ascenso	4	33%
		Falta de capacitación	1	8%
		Falta de identificación	2	17%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



**Figura 3.** Motivo de rotación del personal

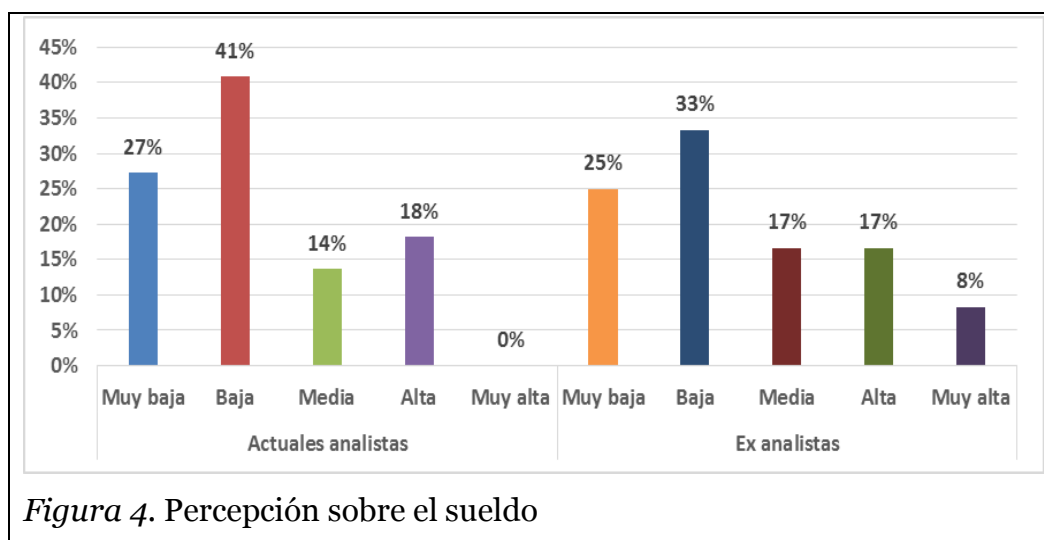
Al analizar la percepción de los analistas de crédito, se identifica que en su mayoría, el 27% de los colaboradores manifiesta que la causa principal para que se dé la rotación, son las inadecuadas prestaciones entregadas por la entidad, seguidas por la falta de oportunidades de

ascenso con un 23% y en tercer lugar, se encuentra los bajos niveles de remuneración con un 18%. En cambio, los ex analistas encuestados manifestaron que la causa principal por la que rotaron fue por la falta de oportunidades de ascenso (con un 33%), seguido de una inadecuada prestación, así como la falta de identificación por parte de sus colaboradores con un 17% en ambos casos.

**Tabla 5**  
**Percepción sobre el sueldo**

Pregunta N°04	Respuesta	f	%	
Percepción sobre el sueldo	Actuales analistas	Muy baja	6	27%
		Baja	9	41%
		Media	3	14%
		Alta	4	18%
		Muy alta	0	0%
	Ex analistas	Muy baja	3	25%
		Baja	4	33%
		Media	2	17%
		Alta	2	17%
		Muy alta	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



**Figura 4.** Percepción sobre el sueldo

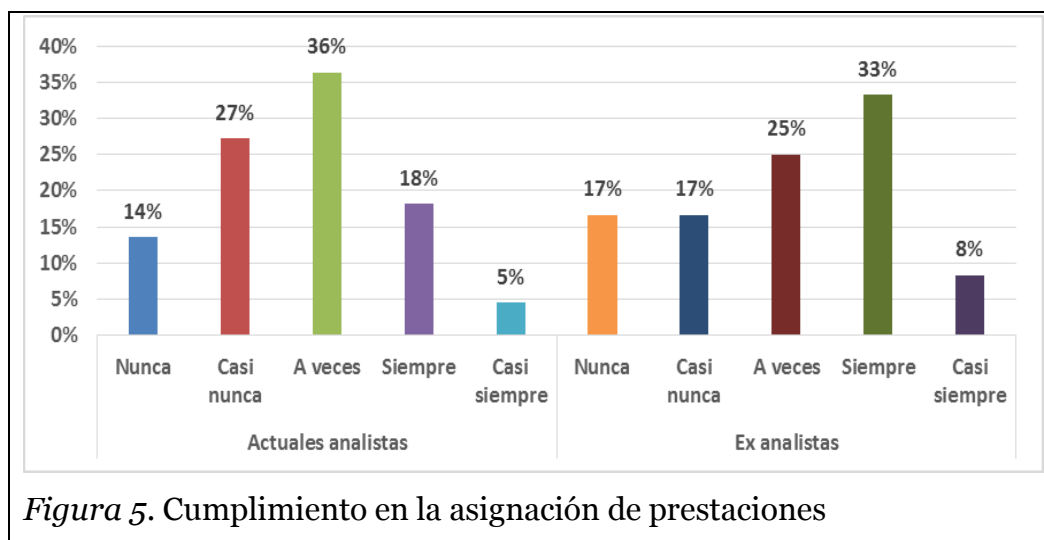
Al analizar la percepción de ambas muestras respecto al sueldo que perciben, se evidencia que el 41% y el 27% de los actuales analistas lo califica como baja y muy baja respectivamente, coincidiendo con la percepción de los ex analistas, quienes también lo clasificaron de esa misma manera pero en porcentajes del 33% y de un 25%. Esto demuestra el descontento de los colaboradores respecto a la remuneración que se encuentran recibiendo, o que percibieron al brindar sus servicios para la institución.

**Tabla 6**

***Cumplimiento en la asignación de prestaciones***

Pregunta N°05	Respuesta	F	%	
Cumplimiento en la asignación de prestaciones	Actuales analistas	Nunca	3	14%
		Casi nunca	6	27%
		A veces	8	36%
		Siempre	4	18%
		Casi siempre	1	5%
	Ex analistas	Nunca	2	17%
		Casi nunca	2	17%
		A veces	3	25%
		Siempre	4	33%
		Casi siempre	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



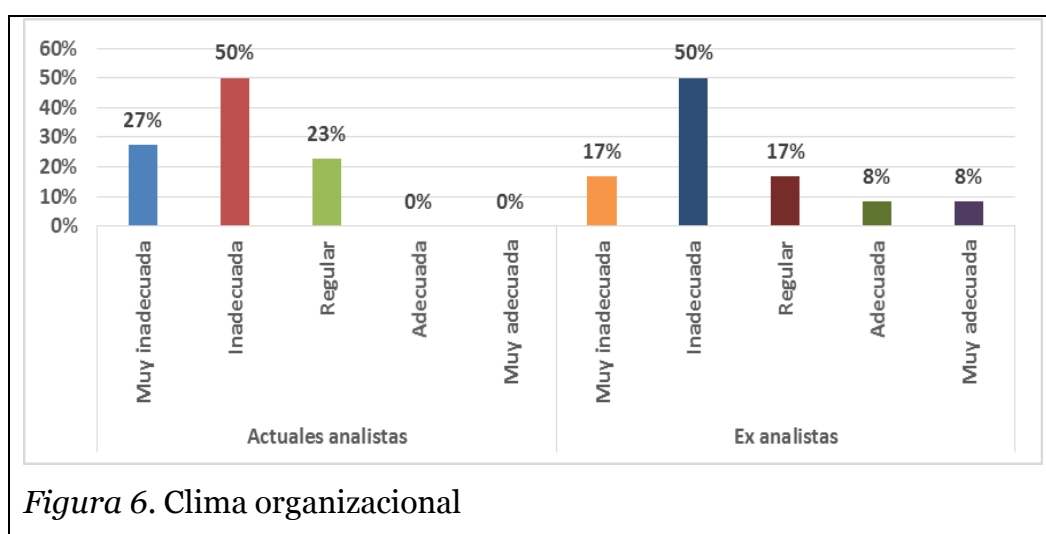
**Figura 5.** Cumplimiento en la asignación de prestaciones

Al analizar la percepción respecto al cumplimiento de la institución en la entrega de prestaciones, se ha evidenciado que un 36% de los actuales analistas hacen referencia que solo a veces se cumple con esto, mientras que un 27% de ellos manifiesta que casi nunca se otorgan. En tanto, al comparar con la percepción de los ex analistas, se evidencia cierta diferencia, pues un 33% de estos señalaron que siempre les otorgaron asignaciones en comparación a tan solo un 25% de los antiguos colaboradores que mencionaron que solo en ocasiones se realizaba esta actividad.

**Tabla 7**  
**Clima organizacional**

Pregunta N°06	Respuesta	f	%	
Clima organizacional	Actuales analistas	Muy inadecuada	6	27%
		Inadecuada	11	50%
		Regular	5	23%
		Adecuada	0	0%
		Muy adecuada	0	0%
	Ex analistas	Muy inadecuada	2	17%
		Inadecuada	6	50%
		Regular	2	17%
		Adecuada	1	8%
		Muy adecuada	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



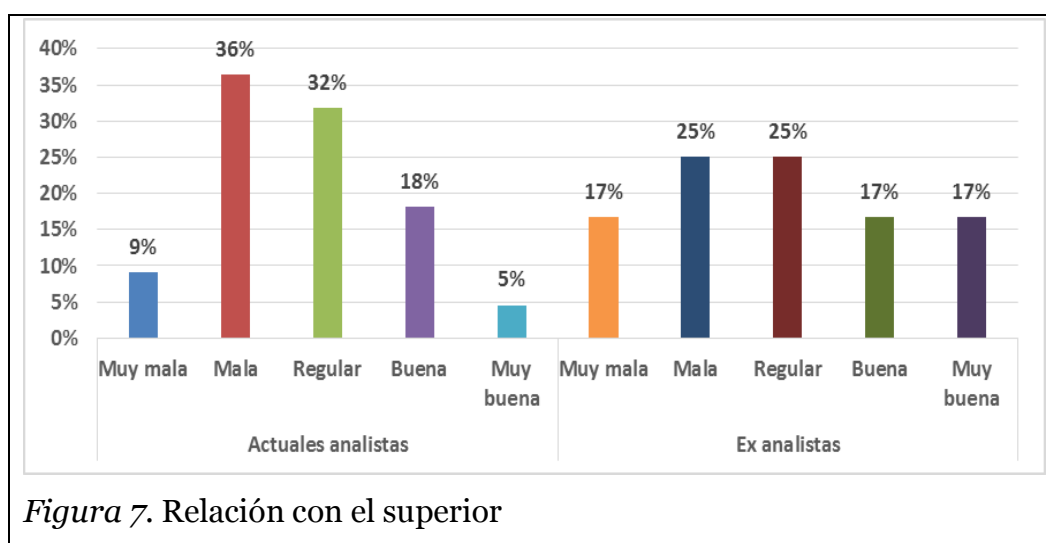
**Figura 6.** Clima organizacional

Al analizar el factor clima organizacional, se ha logrado identificar similitud en la percepción de ambas muestras, pues los resultados evidencian que tanto analistas como ex analistas consideran que el clima organizacional en el cual trabajan o trabajaron en determinado momento es inadecuado en un 50% (para ambos casos). Así mismo, cabe señalar que de los actuales analistas, ninguno de estos mencionó que el clima organizacional es adecuado o muy adecuado, en comparación a los ex analistas.

**Tabla 8**  
***Relación con el superior***

Pregunta N°07	Respuesta	f	%	
Relación con el superior	Actuales analistas	Muy mala	2	9%
		Mala	8	36%
		Regular	7	32%
		Buena	4	18%
		Muy buena	1	5%
Relación con el superior	Ex analistas	Muy mala	2	17%
		Mala	3	25%
		Regular	3	25%
		Buena	2	17%
		Muy buena	2	17%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



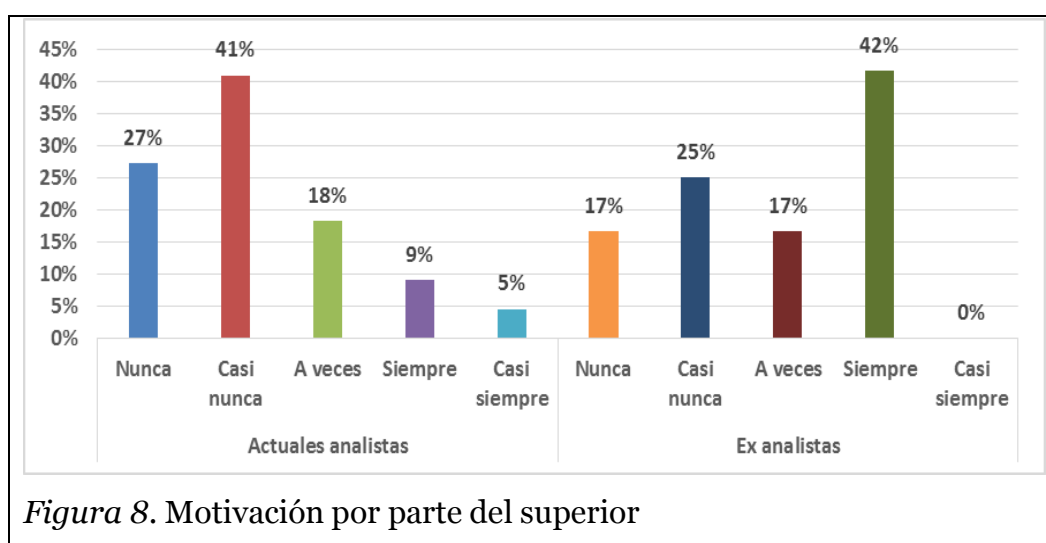
**Figura 7.** Relación con el superior

Al analizar el factor relación con el superior, se pudo identificar cierta similitud entre las muestras, pues, un 36% de los actuales analistas mencionan que no mantienen una buena relación con sus superior inmediato, en contraste con un 32% de estos que mencionan tener una relación regular, y solo el 5% manifestó el mantener una muy buena relación con sus superiores. En el caso de los ex analistas, se ha evidenciado similares resultados para las calificaciones de mala y regular, pues así lo calificaron el 25% de los encuestados (para ambos casos).

**Tabla 9**  
***Motivación por parte del superior***

Pregunta N°08	Respuesta	f	%	
Motivación por parte del superior	Actuales analistas	Nunca	6	27%
		Casi nunca	9	41%
		A veces	4	18%
		Siempre	2	9%
		Casi siempre	1	5%
	Ex analistas	Nunca	2	17%
		Casi nunca	3	25%
		A veces	2	17%
		Siempre	5	42%
		Casi siempre	0	0%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



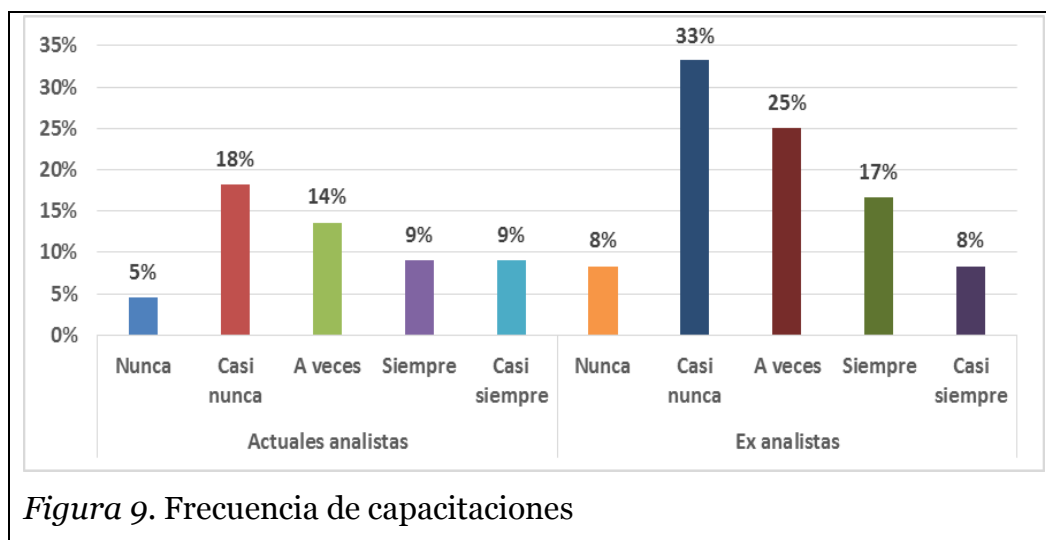
**Figura 8.** Motivación por parte del superior

En cuanto al estudio del factor motivación por parte de su superior inmediato, se ha logrado identificar diferencias entre las respuestas de las muestras, pues de los actuales analistas, el 41% y el 27% manifestaron que casi nunca y nunca han recibido algún tipo de motivación por parte de sus superiores. En tanto, el 42% de los ex analistas manifestó que siempre los motivaban a alcanzar sus metas, en comparación a un 25% que manifestó lo contrario.

**Tabla 10**  
***Frecuencia de capacitaciones***

Capacitaciones	Respuesta	f	%	
Frecuencia de capacitaciones	Actuales analistas	Nunca	1	5%
		Casi nunca	4	18%
		A veces	3	14%
		Siempre	2	9%
		Casi siempre	2	9%
	Ex analistas	Nunca	1	8%
		Casi nunca	4	33%
		A veces	3	25%
		Siempre	2	17%
		Casi siempre	1	8%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



**Figura 9.** Frecuencia de capacitaciones

Los actuales analistas de la caja Piura encuestados indican que el 18% de los encuestados casi nunca han recibido capacitaciones por parte de la empresa, y solo un 9% indica que siempre se ha recibido capacitaciones, en lo que respecta a los ex analistas de la caja Piura el 33% indicaron que casi nunca recibieron algún tipo de capacitación por parte de la empresa mientras que un 8% de los encuestados nunca recibió capacitaciones que les ayudara a mejorar sus habilidades para la mejor captación de clientes.

#### **4.2. Conocer las causas de la rotación de los analistas de créditos de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo.**

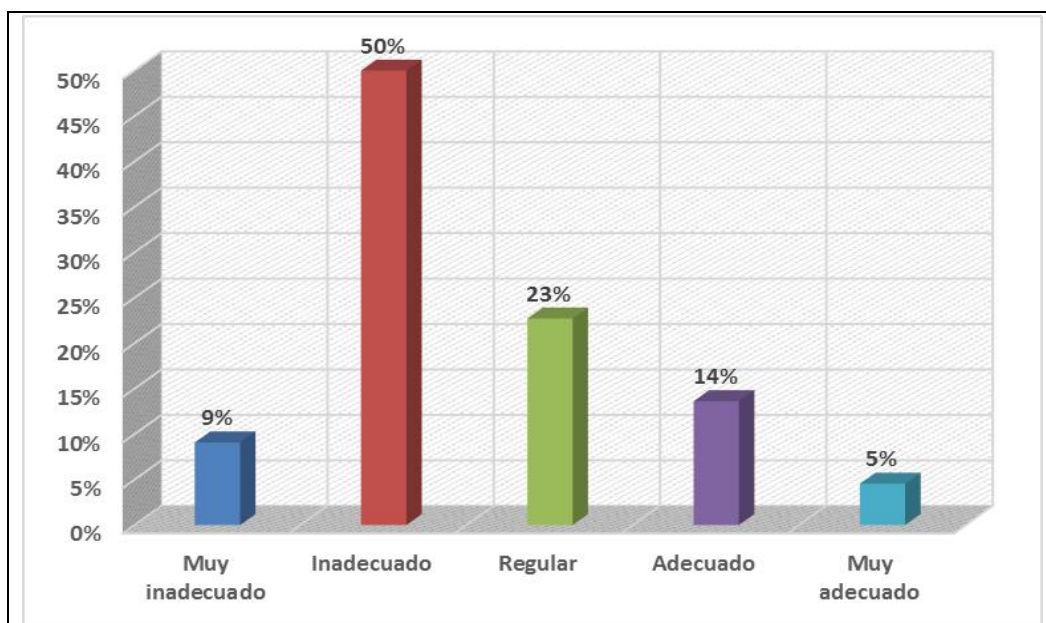
A fin poder responder a este objetivo se evaluó las apreciaciones tanto de los analistas actuales con los que cuenta la empresa, así como con aquellos que fueron retirados, de esta manera se presenta a continuación la siguiente tabla y figura en general:

**Tabla 11**

#### ***Análisis de los factores de rotación de servicios por los actuales analistas***

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy inadecuado</b>	2	9%
<b>Inadecuado</b>	11	50%
<b>Regular</b>	5	23%
<b>Adecuado</b>	3	14%
<b>Muy adecuado</b>	1	5%
<b>Total</b>	22	100%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



*Figura 10.* Análisis de los factores de rotación de servicios por los actuales analistas

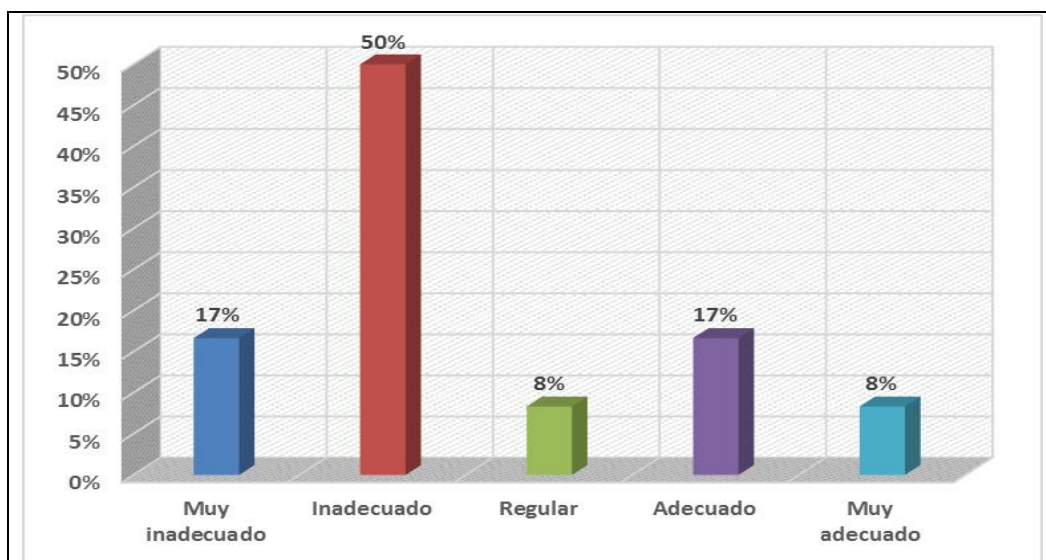
Bajo la percepción de actuales analistas de crédito, se estima que alrededor el 50% lo califican como inadecuado, en donde resaltan indicadores tales como: Sueldos, prestaciones, credibilidad, clima laboral, y las oportunidades de ascenso; de esta manera se llegó a determinar que en su gran mayoría, los colaboradores mencionan no sentir que la remuneración que perciben es muy atractiva, así mismo, opinan que la disconformidad con las prestaciones de servicio de la empresa no es un factor decisivo para que estos roten. Algo de lo que vienen quejándose los colaboradores, es que la institución no paga a tiempo los bonos que el colaborador se ha ganado, frente a la cual, se genera molestia en el personal. Los analistas actuales también mencionan que las personas que se encuentran por encima de estos (sus jefes inmediatos), no cuentan con la capacidad como para desarrollar o dar solución a un problema, lo que a su vez se ve influenciado por el hecho de que el encargado del grupo no motiva ni inspira confianza; no se realizan evaluaciones periódicas para evaluar el clima organizacional. Para terminar, los analistas mencionan que la empresa no cuenta con

políticas claras para poder determinar el ascenso de un analista, lo que les impide de cierto modo, seguir escalando dentro de la institución.

**Tabla 11**  
***Análisis de los factores de rotación de servicios por los ex analistas***

	F	%
<b>Muy inadecuado</b>	2	17%
<b>Inadecuado</b>	6	50%
<b>Regular</b>	1	8%
<b>Adecuado</b>	2	17%
<b>Muy adecuado</b>	1	8%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



**Figura 11.** Análisis de los factores de rotación de servicios por los ex analistas

Para el 50% de los encuestados, los factores de rotación del personal son calificados como inadecuado, esto debido a que los ex analistas, consideran que el sueldo o remuneración que percibían, no se encontraba al alcance o altura de las responsabilidades que presentaban, así mismo, también consideran que la disconformidad con

las prestaciones de servicio no fueron la causa para determinar su rotación dentro de la institución. Otro de los problemas que los ex analistas pudieron encontrar la carencia de una comunicación asertiva entre el jefe del área y de un aliado, así mismo, no se realizaban investigaciones para determinar el poder determinar y medir el clima organizacional. De la misma manera, los ex analistas mencionan que la empresa no contaba con políticas de ascenso del personal objetivas y alcanzables, lo que disminuyó aún más la motivación del personal. En cuanto a las capacitaciones se refiere, los encuestados refieren que no se les fue entregada una capacitación en las principales necesidades que ellos presentaban, ya que no contaba con una programación y organización de la misma.

#### **4.3. Conocer la productividad del analista de crédito de la Caja Municipal de Piura.**

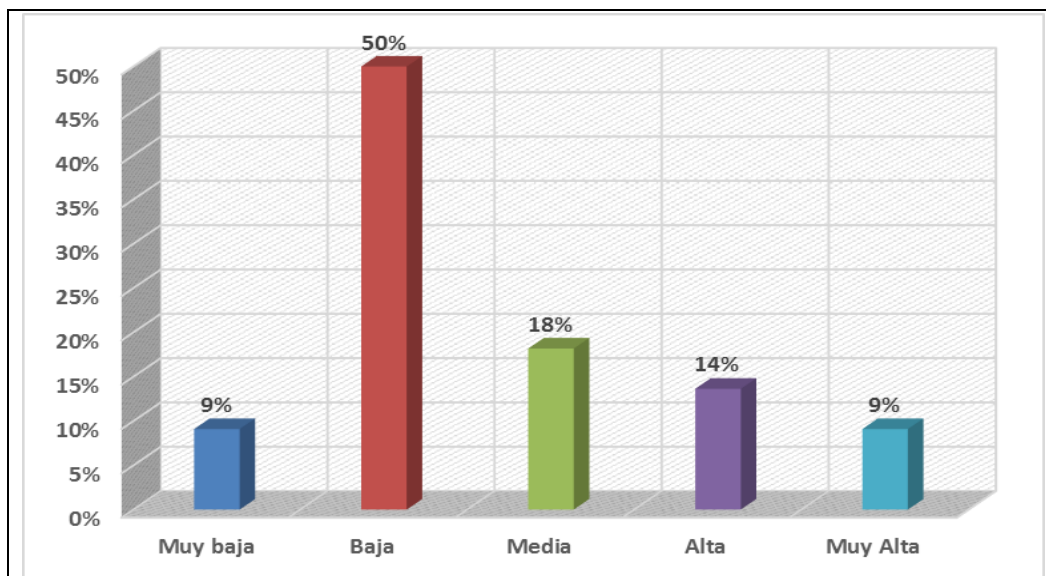
Para poder presentar los resultados del objetivo, se evaluaron a los actuales analistas y a los ex analistas de crédito de la institución en estudio, siendo los resultados, los mismos que se presentan a continuación:

**Tabla 12**

##### ***Análisis de la productividad de los actuales analistas***

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy baja</b>	2	9%
<b>Baja</b>	11	50%
<b>Media</b>	4	18%
<b>Alta</b>	3	14%
<b>Muy Alta</b>	2	9%
<b>Total</b>	22	100%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



*Figura 12.* Análisis de la productividad de los actuales analistas

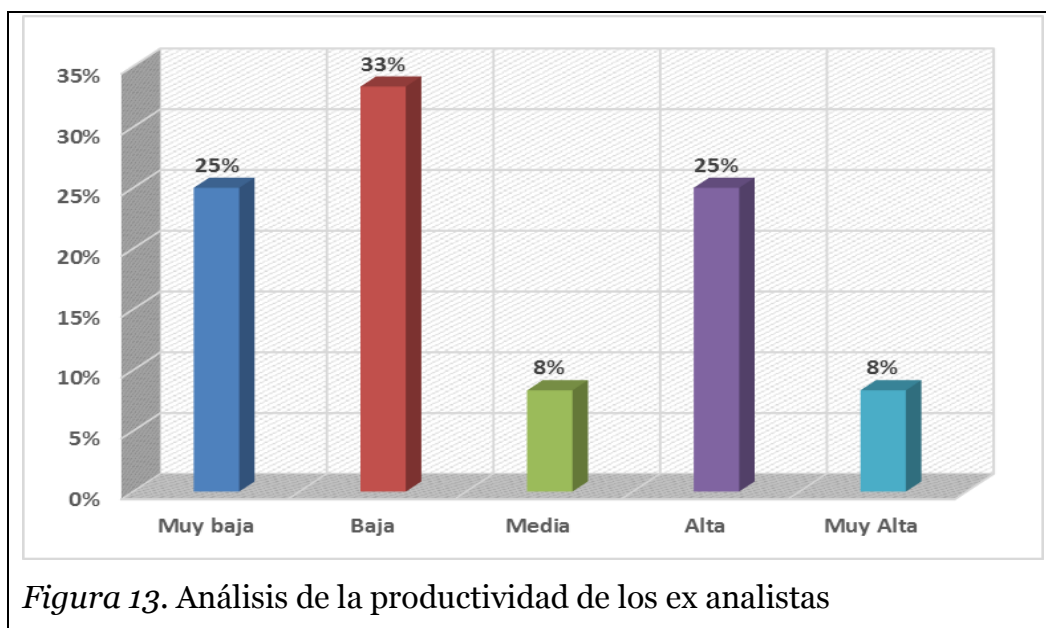
Tras el análisis de la productividad de los colaboradores, se determinó que esta es baja en un 50%, ello debido a que un promedio de la mitad de analistas de crédito, presentan una productividad baja, a causa de que por lo general, la mayor parte del personal no logra conseguir más de 60 clientes en los primeros dos meses de ingreso dentro de la empresa, el monto en soles que desembolsan en ese periodo, tampoco superaron en promedio, los S/. 60,000 y S/. 90,000 soles, y su índice de mora se mantiene en un 3.1% y 4.0%, índice demasiado elevado.

**Tabla 13**

***Análisis de la productividad de los ex analistas***

	f	%
<b>Muy baja</b>	3	25%
<b>Baja</b>	4	33%
<b>Media</b>	1	8%
<b>Alta</b>	3	25%
<b>Muy Alta</b>	1	8%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Tabulación de los instrumentos



Al analizar a los colaboradores que fueron despedidos o que rotaron de la empresa, se evidencia que existían más personas productivas, aunque no lo necesario para alcanzar un porcentaje favorable. De esta manera, los ex analistas demostraron presentar clientes superiores a los 80 en los dos primeros meses, los montos que desembolsaron se encontraban entre S/. 30,000 soles y S/. 120,000 soles, el índice de morosidad era manejado entre un 3.1% y un 2.1%, y cobraron montos equivalentes entre S/. 10,000 soles y S/. 30,000 soles.

#### **4.4. Determinar el efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo**

Una vez concluida la información acerca de ambas variables, se procedió a comparar los resultados de las poblaciones mediante el uso del estadístico conocido como coeficiente de Pearson, el mismo que se presenta a continuación:

**Tabla 14**  
***Efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad***

		Rotación de personal	Productividad
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	,800**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
Productividad	Correlación de Pearson	,800**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Tras la aplicación de la prueba de Pearson, se determinó la existencia de un efecto altamente significativo entre la rotación del personal y la productividad de los mismos, ello debido fundamentalmente a que el valor Sig. (bilateral) obtenido es equivalente a 0,000, así mismo, dicha correlación es considerada como una positiva muy fuerte, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson (r) es igual a 0,800. Con ello, se puede determinar que, los que presentan o indican que los factores o elementos de la rotación de personal son inadecuados, son los que presentan un índice menor de productividad, en comparación a sus compañeros de trabajo.

**Tabla 15**  
***Efecto de la rotación de los ex analistas de crédito en la productividad***

		Rotación de personal	Productividad
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Productividad	Correlación de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Tras haber comparado los resultados de los ex colaboradores (analistas) de la empresa, se determina que existe un efecto altamente significativo entre la percepción de los factores de rotación, y la productividad que presentaron en sus días trabajando para la Caja Municipal de Piura, ello debido a que el valor de Sig. (Bilateral) obtenido es igual 0,000; así mismo, el efecto, gracias a la coeficiente de Pearson, evidencia ser positiva muy fuerte, debido a que dicho coeficiente es igual a 0,865.

Una vez establecido el efecto de forma general (entre variables), se procede a continuación con la determinación del efecto entre los indicadores de la variable rotación, y la variable productividad:

**Tabla 16**

***Efecto del factor sueldo en la productividad de los actuales analistas***

		Sueldo	Productividad
Sueldo	Correlación de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
Productividad	Correlación de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Al trabajar con los actuales colaboradores (analistas de crédito), se obtuvo una muestra de 22 personas, las cuales al comparar sus resultados mediante el programa SPSS, se llegó a determinar la existencia de un efecto significativo y positivo considerable entre el factor sueldo y la productividad, ya que el valor de significancia (p) es equivalente a 0,000 y el valor de coeficiente de Pearson (r) es equivalente a 0,734.

**Tabla 17**  
***Efecto del factor sueldo en la productividad de los ex analistas***

		Sueldo	Productividad
<b>Sueldo</b>	Correlación de Pearson	1	,743**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	12	12
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,743**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

La prueba de Pearson demuestra la existencia de un efecto positivo considerable, debido a que el valor de Sig. (Bilateral) obtenido es igual 0,006, mientras que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de 0,743.

**Tabla 18**  
***Efecto del factor credibilidad en la productividad de los actuales analistas***

		Credibilidad	Productividad
<b>Credibilidad</b>	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	22	22
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Se ha logrado establecer un efecto entre el factor credibilidad y productividad, debido a que el valor de significancia (p) es de 0,006 (menor a 0,05), así mismo, dicho efecto es positivo medio debido al valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,570.

**Tabla 19*****Efecto del factor credibilidad en la productividad de los ex analistas***

		Credibilidad	Productividad
<b>Credibilidad</b>	Correlación de Pearson	1	,767**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	12	12
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,767**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Se ha demostrado que la credibilidad afecta a la productividad del colaborador, ya que según los resultados, existe un efecto ya que el valor de significancia es menor a 0,05, pues en este caso es igual a 0,004; de la misma manera, el efecto es positivo considerable debido a que la correlación de Pearson es de 0,767.

**Tabla 20*****Efecto del factor clima laboral en la productividad de los actuales analistas***

		Clima laboral	Productividad
<b>Clima laboral</b>	Correlación de Pearson	1	,642**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	22	22
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,642**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Se determina la existencia de un efecto significativo a nivel de 0,001, así mismo, dicho efecto es positivo medio debido al valor de correlacional de Pearson el cual equivale a 0,642.

**Tabla 21*****Efecto del factor clima laboral en la productividad de los ex analistas***

		Clima laboral	Productividad
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
Productividad	Correlación de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Al analizar el indicador clima laboral con la productividad de los analistas que fueron retirados de la empresa, se determina la existencia de una relación entre sus variables, debido a que el valor de significancia es de 0,001, mientras que el valor de correlación de Pearson es de 0,810 indicando un efecto positivo considerable.

**Tabla 22*****Efecto del factor incentivo en la productividad de los actuales analistas***

		Incentivos	Productividad
Incentivos	Correlación de Pearson	1	,694**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
Productividad	Correlación de Pearson	,694**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Se ha determinado un efecto entre los factores de incentivos, y a productividad del colaborador de la empresa. Ello fue posible gracias a que se compararon los resultados generales del indicador y de la variable, hasta obtener un valor de significancia por debajo de 0,050,

así mismo dicho efecto es positivo considerable debido al valor “p” de 0,694.

**Tabla 23**  
***Efecto del factor incentivo en la productividad de los ex analistas***

		Incentivos	Productividad
<b>Incentivos</b>	Correlación de Pearson	1	,862**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,862**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

El análisis de los resultados para los ex analistas, conlleva a establecer una relación significativamente positiva considerable, debido a que el valor sig. obtenido es equivalente a 0,000 siendo este menor a 0,05, así mismo es positiva considerable debido al valor de correlación.

**Tabla 24**  
***Efecto del factor promoción y ascenso en la productividad de los actuales analistas***

		Promociones y ascenso	Productividad
<b>Promociones y ascenso</b>	Correlación de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

En cuanto a la comparación del indicador promociones y ascenso con la productividad de los analistas de crédito, se establece un efecto

significativo a nivel de 0,000, siendo a su vez positiva considerable, debido a que el valor correlación obtenido es de 0,764.

**Tabla 25**

***Efecto del factor promoción y ascenso en la productividad de los ex analistas***

		Promociones y ascenso	Productividad
<b>Promociones y ascenso</b>	Correlación de Pearson	1	,836**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,836**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

El análisis del indicador promociones y ascenso presenta un efecto positivo y significativo con la productividad a nivel de 0,001, así mismo dicha relación es positiva considerable debido a que la correlación de Pearson obtenida es de 0,835.

**Tabla 26**

***Efecto del factor capacitación y entrenamiento en la productividad de los actuales analistas***

		Capacitación y entrenamiento	Productividad
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	Correlación de Pearson	1	,524*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	22	22
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,524*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

Esta quizás es el efecto más bajo obtenido entre todos los indicadores, debido a que arroja la existencia de un efecto a nivel de 0,012 así

mismo, dicho efecto es positivo medio debido a la correlación de Pearson equivalente a 0,524, demostrándose de esta manera que este indicador si afecta a la productividad, pero no es decisiva para que esta caiga.

**Tabla 27**

***Efecto del factor capacitación y entrenamiento en la productividad de los ex analistas***

		Capacitación y entrenamiento	Productividad
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	Correlación de Pearson	1	,826**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,826**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

El penúltimo indicador evaluado fue la capacitación y entrenamiento con la productividad, el mismo que evidencia un efecto significativo a nivel de 0,001 y una correlación de Pearson de 0,826, siendo este calificado como un efecto punzante.

**Tabla 28**

***Efecto del factor identificación en la productividad de los actuales analistas***

		Identificación	Productividad
<b>Identificación</b>	Correlación de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
<b>Productividad</b>	Correlación de Pearson	,766**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

El efecto determinado por una muestra de 22 colaboradores en cuanto al indicador identificación con productividad, arroja la existencia de un efecto altamente significativo, debido a que el valor de significancia obtenido es menor a 0,05, a su vez, es una correlación positiva considerable, debido al valor de 0,766.

### **Tabla 30**

#### ***Efecto del factor identificación en la productividad de los ex analistas***

		<b>Identificación</b>	<b>Productividad</b>
	Correlación de Pearson	1	,835**
Identificación	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
	Correlación de Pearson	,835**	1
Productividad	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

**Fuente:** Tabulaciones en SPSS

En cuanto a la comparación de los resultados obtenidos a partir del análisis de los ex analistas, se establece que existe un efecto significativo a nivel de 0.001; así mismo, ya que la correlación de Pearson es de 0,839 se afirma que el efecto es positivo muy fuerte.

## V. DISCUSIÓN

El control del capital humano dentro de una institución financiera asegura el cumplimiento de las metas sin incurrir en problemas que atenten contra la integridad de los intereses formulados; en tal sentido, de identificarse dentro de la institución una actitud impropia, es mejor separar al colaborador y contratar a otro en su lugar, sin embargo, es necesario conocer lo que piensa este personal, y además de ello, conocer sus características generales a través de un cuestionario o una entrevista. En tal sentido, la presente investigación se formuló como uno de los objetivos específicos el conocer la opinión de los actuales y ex analistas de crédito de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo, afín de poder contar con un sustento con el cual poder comenzar con la elaboración del desarrollo investigativo.

Es así que, tras la elaboración del cuestionario y luego de haberlas aplicado, se comenzó a evidenciar ciertos patrones similares entre los actuales analistas de créditos y los que fueron rotados, en cuanto a las causas que originan la salida o rotación del personal, demostrándose hasta este punto que no precisamente por ser improductivo es que el personal se retira de la institución, o es separado de la misma, existen otros factores o elementos que contribuyen a la disminución de la productividad, estos son el salario, el clima laboral, las capacitaciones e incentivos, entre otros.

De esta manera, al comparar la investigación con el trabajo realizado por Chávez (2010), se evidencia cierta similitud en cuanto a la determinación de las causas así como de los efectos que produce la rotación de personal, sin embargo, al profundizar en sus conclusiones encontramos ciertas diferencias, como el hecho de que el autor establece la baja de los colaboradores es producto de problemas de estabilidad laboral de los colaboradores, agenciados a otros factores que no son descritos en su totalidad.

El conocer y realizar un seguimiento a las causas que originan una continua rotación a nivel de los colaboradores de una institución, es de vital importancia si se desea mantener y fidelizar a los públicos internos (colaboradores), disminuyendo de esta manera los gastos que se generan de los procesos de selección y reclutamiento, así como el de adiestramiento a los nuevos prospectos.

En tal sentido, el desarrollo de la presente investigación busco determinar los factores que impulsan o conllevan a la rotación de los analistas de crédito dentro de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo; para tal objetivo fue preciso concebir a un autor que abarcase ciertos elementos que puedan ser empleados en la presente investigación, para lo cual se recurrió a la teoría de Chiavenato (2009), de quien se obtuvieron los indicadores necesarios, a partir de los cuales se desarrollaron un cuestionario en base a una escala de Likert, con lo cual tras haberla aplicada a los ex y actuales analistas de crédito se llegó a determinar que son los factores de sueldos, prestaciones, credibilidad, clima laboral y oportunidades de ascenso aquellos que presentan mayor representatividad a la hora de identificar la rotación del personal; estos resultados se obtuvieron ya que los colaboradores y ex colaboradores así lo señalaron.

En este sentido, al comparar nuestros hallazgos con la investigación efectuada por Razo (2010), se evidencian comportamientos similares pues el autor, afirma que dentro de sus resultados noto que el personal se encuentra desmotivado, no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, falta de confianza, así mismo, el sueldo no cubre las necesidades y expectativas de los colaboradores, entre otros, todos estos problemas o deficiencias, fueron puestos en evidencia en esta investigación.

La productividad dentro de las empresas, se determina y establece de múltiples formas, en función a la actividad económica o giro de negocio que se efectúe, sin embargo, el fin tras la evaluación de la productividad es la

misma en todas las empresas, sin importar las diferencias que presenten, pues gracias a esta evaluación, el encargado o quien se encuentra a la cabeza de la empresa o institución, puede efectuar un proceso de toma de decisiones con bases, a fin de sancionar o premiar los resultados de uno o más individuos, que contribuyan con el desarrollo institucional.

Frente a este panorama, el tercer objetivo del trabajo de investigación fue el conocer la productividad de los analistas de crédito de la Caja Municipal de Piura, de la ciudad de Chiclayo, para lo cual fue necesario contar con una teoría que avale los resultados a los cuales se arribaron, de esta manera se tomó al autor Yoder (2006), de quien tras haber analizado las teorías, se obtuvo que la forma de desarrollar la investigación sería en función al índice de morosidad y al número de préstamos otorgados por los analistas.

Frente a ello, se desarrolló un cuestionario en base a los indicadores mencionados, a partir de los cuales se obtuvo que existía una gran cantidad de colaboradores cuya productividad es baja, sin embargo hay quienes mantienen una productividad alta. En este trabajo, se determinó que el número de personas trabajando no asegura la productividad total de la institución, contrastando de esta manera con el trabajo realizado por Requejo (2013), quien establece que dentro de las Mypes, cuanto mayor sea el número de personal, mayor productividad laboral presentara, por lo que es necesario un reforzamiento y capacitación del personal. Sin embargo, de analizarse bien el resultado obtenido por Requejo (2013), se podría evidenciar un punto clave, el cual, se encuentra ligada a la falta de capacitación a los colaboradores (analistas), pues aquellos quienes evidenciaron haberse capacitado, presentaron levemente mayor productividad que los demás., en tal sentido queda a manos del gerente de la institución tomar cartas sobre el asunto.

Una vez obtenida la información para ambas variables, y una vez que fueron descritas y analizadas, se procedió con la delimitación e identificación del efecto entre las mismas (rotación de los analistas de crédito y la productividad), para lo cual, fue necesario de disponer a la mano el software estadístico SPSS-21, con el cual y por medio de la prueba de Pearson, se logró determinar el efecto.

Sin embargo, todo esto partió en función a la identificación de una problemática, que más tarde y con ayuda de teorías de autores como Chiavenato (2009) y Yoder (2006), se logró desarrollar cuestionarios que permitieran recopilar la data necesaria para poder ser comparada. Y tras un proceso de evaluación exhaustivo, se dio con el resultado que, los factores de la rotación del personal, afectan de manera positiva (Término estadístico empleado para delimitar que ambas variables sufren el mismo cambio) a la productividad de los analistas de crédito de la Caja Municipal de Piura, de la ciudad de Chiclayo.

En tal sentido, la investigación guarda cierta semejanza con los resultados encontrados por Domínguez y Sánchez (2013), quienes establecen en su trabajo, que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, ya que según sus estudios, mientras mayor sea el índice de rotación de personal, menor será la productividad del personal.

## VI. CONCLUSIONES

Tras haber efectuado el estudio y luego de haber comparado los resultados de ambas variables mediante el programa SPSS-21, se establece que los factores comprendidos como causantes de la rotación del personal, son vistas como inadecuadas, prueba de ello, es el continuo proceso de rotación que presenta la institución, que finalmente logra afectar la productividad de los analistas de crédito.

Así mismo, gracias a la aplicación de la prueba Estadística de Pearson, se establece una relación significativa a nivel de 0,000, así mismo, dicha correlación es considerada como una positiva muy fuerte, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es igual a 0,800. Con ello, se puede determinar que, los que presentan o indican que los factores o elementos de la rotación de personal son inadecuados, son los que presentan un índice menor de productividad, en comparación a sus compañeros de trabajo. De la misma manera se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Tras aplicar un cuestionario base para recopilar información acerca de los colaboradores se determinó que son pocos los analistas de créditos que se encuentran laborando o que hayan laborado por un periodo superior al año de trabajo, así mismo, son reducidos los analistas que cuentan con la capacidad para poder expandir su cartera de clientes por encima de las 60 personas en un corto periodo de tiempo.

Además de todo ello, el personal refiere que se siente insatisfecho con la falta de oportunidad de poder ascender dentro de la institución, así como por una inadecuada aplicación de prestaciones. Para terminar, el factor económico siempre es un generador motivacional por excelencia que contribuye en la mejora emocional y laboral del personal, sin embargo dentro de la institución, los colaboradores se encuentran

insatisfechos con la remuneración que se encuentran o que hayan percibido durante su estancia en Caja Municipal de Piura.

- Tras haber desarrollado el estudio, se establece que las causas que originan la rotación del personal, por lo general son la disconformidad con los sueldos, las prestaciones, la credibilidad de la institución, el clima laboral y por ultimo las oportunidades de ascenso; todos estos factores, son los que ocasionan la rotación de un trabajador, independientemente a que si este se encuentra cualificado para realizar las tareas.
- Se llegó a establecer que la productividad de gran parte de los analistas, así como de los ex analistas es inadecuada o baja, sin embargo ello no quiere decir que todos se encuentran en la misma situación, pues como se ha identificado en el trabajo, existen pocos colaboradores que presentan una adecuada productividad, ya sea por el tiempo que se encuentran laborando, por su experiencia, o por las capacidades que posee.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Al gerente de la Caja Municipal Piura – Chiclayo:

Fomentar el cambio dentro de la institución, por medio de planes de marketing interno, que no solo busquen la identificación de los colaboradores, sino también la entrega de beneficios y reconocimientos de los colaboradores por el servicio que se encuentran prestando.

Efectuar un plan de mejora sobre el clima laboral de la institución, que busque dar solución a los problemas relacionados con las relaciones y comunicaciones entre subordinados y jefes inmediatos.

Desarrollar un plan de incentivos, conjuntamente con un programa de remuneración por resultados, con el fin de fomentar la competitividad dentro de los colaboradores, sin violar sus necesidades así como sus expectativas del trabajo, contribuyendo de esta manera a incrementar la productividad.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agilar, G. & Camargo, G. (2003). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú*. (Informe Técnico Final). Perú. Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/rmcredo8.pdf>
- Bayona, F. (2013). *Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1795/ECO\\_045.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1795/ECO_045.pdf?sequence=1)
- Castillo, J. (2006). *Administración del Personal- Enfoque hacia la calidad* (2ª ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA63&dq=definicion+rotacion+del+personal+en+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=oCCAQ6AEwAWoVChMIxczo3Mz3xwIVBM-ACh05eAJr#v=onepage&q&f=false>
- Chávez, R. (2010). *Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia*. (Tesis de Pregrado). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3ª ed.). México D.F., México: McGraw – Hill.
- Cortez, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=6jNY9FcLGcoC&pg=PA722&dq=definicion+de+productividad+en+la+organizacion&hl=es-419&sa=X&ved=oCBsQ6AEwAGoVChMIn43Ykb\\_5xwIVS6CACH23Nw-](https://books.google.com.pe/books?id=6jNY9FcLGcoC&pg=PA722&dq=definicion+de+productividad+en+la+organizacion&hl=es-419&sa=X&ved=oCBsQ6AEwAGoVChMIn43Ykb_5xwIVS6CACH23Nw-)

D#v=onepage&q=definicion%20de%20productividad%20en%20la%20oorganizacion&f=false

- Díaz, G. (2013). *Identidad Organizacional y Rotación de Personal (Estudio Realizado en Empresas que se Dedican a la Venta de Acabados de Construcción, en el municipio de Quetzaltenango)*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, México. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8406/1/A2.789.pdf>
- Domínguez, P. H. y Sánchez, Ll. M. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente, España: Editorial Club Universitario. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7MqsYPRYLJsC&pg=PA165&dq=que+se+entiende+por+productividad+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwi225TYhO7NAhXMJx4KHZHODh8Q6AEIIZAA#v=onepage&q&f=false>
- Fundación BBVA Continental. (2011). *La productividad sectorial en España*. España: Editorial Biblioteca Nueva S.L. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=ckYC7u9rN\\_sC&pg=PA53&dq=que+se+entiende+por+productividad+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwi225TYhO7NAhXMJx4KHZHODh8Q6AEIOjAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ckYC7u9rN_sC&pg=PA53&dq=que+se+entiende+por+productividad+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwi225TYhO7NAhXMJx4KHZHODh8Q6AEIOjAE#v=onepage&q&f=false)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lacalle, G; Caldas, E & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editorial EDITEX. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=YVUFBAAAQBAJ&pg=PA101&dq=que+es+rotacion+del+personal&hl=es-419&sa=X&ved=oCBsQ6AEwAGoVChMIItqvymqD4xwIVxJIeCh38mg>

Pt#v=onepage&q=que%20es%20rotacion%20del%20personal&f=false

- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona, España: Editorial Libros de Cabecera. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=8QqIGLF7txsC&pg=PA161&dq=que+se+entiende+por+productividad+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwi225TYhO7NAhXMJx4KHZHODh8Q6AEILjAC#v=onepage&q&f=false>
- Ozuna, G. L. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Pajuelo, M. & Gutiérrez, M. (2014). *En el informe de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita S.A.* Lima, Perú. Recuperado de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/cmac\\_paita-201312-fin.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/cmac_paita-201312-fin.pdf)
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas Manual para la gestión de capital* (5ª ed.). Madrid, España: Editorial ESIC. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=s3tiGdAjuCUC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=s3tiGdAjuCUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Razo, I. (2010). Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de Cajas y Autoservicio de Papelera Dabo S.A de C.V. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8406/1/A2.789.pdf>
- Requejo, O. (2013). *Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL\\_Requejo\\_Espinal\\_Oscar.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf)
- Ruiz, F. & Carrasco, Y. (2011). *Análisis de los determinantes de la satisfacción laboral en caja Sullana – agencia principal*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Piura, Perú. Recuperado de

[https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/ruiz\\_olivares\\_rev\\_job.pdf](https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/ruiz_olivares_rev_job.pdf)

Yoder, D. (2006). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Editorial LIMUSA.

**IX. ANEXOS**

## Anexo 01. Matriz de consistencia

Autor/título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Indicadores	Técnicas de recolección
<p><b>Autores:</b> Adrianzén Balcázar Thania Yuleisy Mendoza Vargas Karen Yesenia</p> <p><b>Título:</b> “Evaluación de la rotación de los analistas de crédito y su relación con la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo, período 2015”</p>	<p>¿Cuál es el efecto de la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el efecto de la rotación de los analistas de crédito en la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Conocer la opinión de los actuales y ex analistas de crédito de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo.</p> <p>Conocer las causas de la rotación de los analistas de créditos de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo.</p> <p>Conocer la productividad del analista de crédito de la Caja Municipal de Piura.</p>	<p><b>Hi:</b> El efecto generado por la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo es positivo.</p> <p><b>Ho:</b> El efecto generado por la rotación de los analistas de crédito en relación con la productividad de la caja municipal de Piura; Chiclayo es negativo.</p>	<p><b>Rotación de los analistas de crédito</b></p> <p><b>Productividad</b></p>	<p>Sueldo</p> <p>Credibilidad</p> <p>Clima laboral</p> <p>Incentivos</p> <p>Promociones y ascenso</p> <p>Capacitación y entrenamiento</p> <p>Identificación</p> <p>Índice de morosidad</p> <p>Número de préstamos</p>	<p>Las técnicas empleadas fueron las encuestas, cuyos instrumentos fueron los cuestionarios.</p>

<b>Diseño</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Descriptivo correlacional</b>	La población empleada en el desarrollo de la presente investigación fue de un total de cuarenta y cuatro (34) personas, los mismos que se dividieron en dos (2) grupos, compuesta por los veintidós (22) colaboradores (analistas de crédito) con los que cuenta actualmente la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo, y un total de doce (12) ex analistas de la misma institución.	La muestra bajo la cual se ha desarrollado toda la investigación, corresponde a la totalidad de la población, es decir se contó con un total de cuarenta y cuatro (34) personas, entre los cuales se encuentran veintidós (22) analistas de crédito y doce (12) ex analistas de la Caja Municipal de Piura de la ciudad de Chiclayo.

## Anexo 02. Validación de instrumentos

### EXPERTO:

**Apellidos y Nombres:**

---

**Grado Académico que ostenta:**

---

**Línea de Investigación:**

---

### NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:

#### AUTOR DEL MODELO:

- Idalberto Chiavenato (Rotación).
- Dale Yoder (Productividad).

#### FECHA PUBLICACION DEL PAPER EN LA BASE DE DATOS:

- Variable Rotación: 2009.
- Variable Productividad: 2006.

#### CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:

**Variable Independiente (Rotación):** Rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en mensuales o anuales.

**Variable Dependiente (Productividad):** La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

#### AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO

**ESTUDIANTE 1** : Adrianzén Balcázar, Thania Yuleisy.

**ESTUDIANTE 2** : Mendoza Vargas, Karen Yesenia.

**ESCUELA** : Administración de Empresas.

**CICLO** : x

**CURSO** : Seminario de Tesis II.

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

“Evaluación de la rotación de los analistas de crédito y su relación con la productividad de la Caja Municipal de Piura, Chiclayo, período 2015”

**AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

**Área** : Gestión.

**Línea principal** : Administración.

**ASESOR**

**Nombre** : Mgtr. Amorós Rodríguez, Eduardo.

**Línea de investigación** : Dirección de Personas.

### Anexo 03. Evaluación de los ítems de los instrumentos

**Nombre del instrumento de recolección :** Cuestionario

**Variable investigada :** Rotación

Indicadores	Ítems		Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Sueldos</b>	1	Considera que el sueldo está de acuerdo a sus responsabilidades que desempeña.							
	2	Considera que el sueldo base que percibe es atractivo para el desarrollo de sus actividades.							
<b>Prestaciones</b>	3	La entidad cumple con los beneficios a sus colaboradores de acorde a lo estipulado por ley.							
	4	Considera que el motivo para que salga podría ser la disconformidad con las prestaciones que la empresa brinda.							
	5	La entidad cumple con la fecha pactada de sus pagos de prestaciones.							
<b>Credibilidad</b>	6	La empresa "Caja Piura" paga puntualmente los sueldos.							
	7	La empresa "Caja Piura", paga sus bonos de manera transparente.							
	8	En la empresa "Caja Piura", paga sus bonos de manera oportuna.							
<b>Clima laboral</b>	9	En la empresa donde trabaja "Caja Piura", existe una buena comunicación entre el jefe de área y los analistas.							
	10	Los supervisores del área de crédito cuentan con la capacidad para solucionar los problemas.							

	11	Se practica la delegación de funciones por parte de los jefes.							
	12	Considera que en “Caja Piura”, las condiciones para desempeñar las funciones son justas y se adecuan a sus necesidades.							
	13	Percibe que en “Caja Piura”, el supervisor del área de créditos es un líder motivador.							
	14	En la empresa “Caja Piura”, se realizan evaluaciones periódicas para medir el clima organizacional.							
<b>Oportunidades de ascenso</b>	15	En la empresa “Caja Piura”, cuentan con políticas y programas claros y alcanzables de ascenso para el personal.							
	16	Los colaboradores del área de créditos cuentan con la idea de ascender desarrollando eficientemente su trabajo.							
<b>Capacitación</b>	17	En la empresa “Caja Piura”, los colaboradores del área de créditos reciben capacitaciones en las áreas que necesitan.							
	18	En “Caja Piura”, se analizan las necesidades de capacitación para el área de crédito.							
	19	En “Caja Piura”, tienen programas de capacitación integral por funciones y/o actividades establecidas.							
<b>Identificación</b>	20	La empresa en donde trabaja “Caja Piura”, reconocen adecuadamente el desempeño alcanzado de los analistas de créditos.							
	21	En la organización consideran a los analistas de créditos como entes fundamentales para el logro de los objetivos.							
	22	En la empresa “Caja Piura”, todos los analistas de créditos se identifican con la organización.							

**Nombre del instrumento de recolección** : Cuestionario

**Variable investigada** : Productividad

Indicadores	Ítems		Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Números de Prestamos</b>	1	¿Cuántos clientes nuevos reclutaste?							
	2	¿Cuánto fue el monto en soles que hasta la fecha desembolsaste por compra de deudas a otras entidades financieras?							
<b>Índice de Morosidad</b>	3	¿Cuánto es el índice de mora que mantienes en tu cartera?							
	4	¿Cuánto fue el monto en soles de los créditos que dejaste cobrando?							

#### **Anexo 04. Cuestionario sobre la situación de Caja Piura**

Responda por favor de la manera más sincera y veraz posible a los siguientes ítems:

1. Tiempo de permanencia en la empresa:
  - a) De 1 a 3 meses
  - b) De 4 a 6 meses
  - c) De 7 a 9 meses
  - d) De 10 a 12 meses
  - e) Más de un año
  
2. Número de clientes en tu cartera de créditos:
  - a) Menos de 30
  - b) Entre 31 y 60
  - c) Entre 61 y 90
  - d) Entre 91 y 120
  - e) Más de 120
  
3. ¿Cuál es el motivo por el que considera que un personal rota de la empresa?
  - a) Bajos sueldos
  - b) Inadecuada prestaciones
  - c) Falta credibilidad
  - d) Inadecuado clima laboral
  - e) Falta de oportunidades de ascenso
  - f) Falta de capacitación
  - g) Falta de identificación
  
4. ¿Cómo califica usted el sueldo que percibe como contraprestación por sus servicios?
  - a) Muy baja
  - b) Baja
  - c) Media
  - d) Alta
  - e) Muy alta
  
5. ¿La Entidad cumple con las fechas pactadas para la asignación de las prestaciones?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre

6. ¿Cómo es el clima organizacional dentro de la empresa?
- a) Muy inadecuada
  - b) Inadecuada
  - c) Regular
  - d) Adecuada
  - e) Muy adecuada
7. ¿Cómo es la relación entre usted y el supervisor?
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Regular
  - d) Buena
  - e) Muy buena
8. ¿El supervisor motiva a sus trabajadores?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre
9. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre

## **Cuestionario sobre la situación de los ex Analistas de Crédito “CAJA PIURA”**

Responda por favor de la manera más sincera y veraz posible a los siguientes ítems:

1. Tiempo de permanencia en la empresa:
  - a) De 1 a 3 meses
  - b) De 4 a 6 meses
  - c) De 7 a 9 meses
  - d) De 10 a 12 meses
  - e) Más de un año
  
2. Número de clientes que presentó en su cartera de créditos:
  - a) Menos de 30
  - b) Entre 31 y 60
  - c) Entre 61 y 90
  - d) Entre 91 y 120
  - e) Más de 120
  
3. ¿Cuál fue el motivo por el que considera se retiró de la empresa?
  - a) Bajos sueldos
  - b) Inadecuada prestaciones
  - c) Falta credibilidad
  - d) Inadecuado clima laboral
  - e) Falta de oportunidades de ascenso
  - f) Falta de capacitación
  - g) Falta de identificación
  
4. ¿Cómo califica usted el sueldo que percibía como contraprestación por sus servicios?
  - a) Muy baja
  - b) Baja
  - c) Media
  - d) Alta
  - e) Muy alta
  
5. ¿La Entidad cumplía con las fechas pactadas para la asignación de las prestaciones?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre

6. ¿Cómo era el clima organizacional dentro de la empresa?
- a) Muy inadecuada
  - b) Inadecuada
  - c) Regular
  - d) Adecuada
  - e) Muy adecuada
7. ¿Cómo era la relación entre usted y el supervisor?
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Regular
  - d) Buena
  - e) Muy buena
8. ¿El supervisor motivaba a sus trabajadores?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre
9. ¿Con que frecuencia recibía capacitaciones?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Siempre
  - e) Casi siempre

**Anexo 05. Cuestionarios sobre Rotación del personal  
(Dirigido a los actuales analistas de crédito)**

Muy buenos días tenga usted, el motivo de la presente investigación es para evaluar su percepción acerca de los factores por los cuales sus compañeros de trabajo rotan de la empresa; para ello, se recomienda responder de manera sincera a cada una de las interrogantes formuladas, no debiéndose preocupar de las represalias que se puedan tomar en su contra, ya que será desarrollado de manera anónima. Cabe señalar que las respuestas se encuentran ordenadas por cinco alternativas consistentes del 1 al 5, cuyos significados se mencionan a continuación:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi Nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

Ítem	Sueldos	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Considera que el sueldo está de acuerdo a sus responsabilidades que desempeña.					
2	Considera que el sueldo base que percibe es atractivo para el desarrollo de sus actividades.					
Ítem	Prestaciones	1	2	3	4	5
3	La entidad cumple con los beneficios a sus colaboradores de acorde a lo estipulado por ley.					
4	Considera que el motivo para que salga podría ser la disconformidad con las prestaciones que la empresa brinda.					
5	La entidad cumple con la fecha pactada de sus pagos de prestaciones.					
Ítem	Credibilidad	1	2	3	4	5
6	La empresa "Caja Piura" paga puntualmente los sueldos.					
7	La empresa "Caja Piura", paga sus bonos de manera transparente.					
8	En la empresa "Caja Piura", paga sus bonos de manera oportuna.					
Ítem	Clima laboral	1	2	3	4	5
9	En la empresa donde trabaja "Caja Piura", existe una buena comunicación entre el jefe de área y los analistas.					
10	Los supervisores del área de crédito cuentan con la capacidad para solucionar los problemas.					
11	Se practica la delegación de funciones por parte de los jefes.					
12	Considera que en "Caja Piura", las condiciones para desempeñar					

	las funciones son justas y se adecuan a mis necesidades.					
13	Su superior inmediato, reconoce de manera oportuna tus logros y te brinda sugerencia de mejora.					
14	En la empresa “Caja Piura”, se realizan evaluaciones periódicas para medir el clima organizacional.					
<b>Ítem</b>	<b>Oportunidades de ascenso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	En la empresa “Caja Piura”, cuentan con políticas y programas claros y alcanzables de ascenso para el personal.					
16	Los colaboradores del área de créditos cuentan con la idea de ascender desarrollando eficientemente su trabajo.					
<b>Ítem</b>	<b>Capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	En la empresa “Caja Piura”, los colaboradores del área de créditos reciben capacitaciones en las áreas que necesitan.					
18	En “Caja Piura”, se analizan las necesidades de capacitación para el área de crédito.					
19	En “Caja Piura”, tienen programas de capacitación integral por funciones y/o actividades establecidas.					
<b>Ítem</b>	<b>Identificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	La empresa en donde trabaja “Caja Piura”, reconocen adecuadamente el desempeño alcanzado de los analistas de créditos.					
21	En la organización consideran a los analistas de créditos como entes fundamentales para el logro de los objetivos.					
22	En la empresa “Caja Piura”, el personal busca cumplir y pasas con las metas establecidas.					

**(Dirigido a los ex analistas de crédito)**

Muy buenos días tenga usted, el motivo de la presente investigación es para evaluar su percepción acerca de los factores por los cuales considera que tanto usted como sus compañeros de trabajo rotaron de la empresa; para ello, se recomienda responder de manera sincera a cada una de las interrogantes formuladas, no debiéndose preocupar de las represalias que se puedan tomar en su contra, ya que será desarrollado de manera anónima. Cabe señalar que las respuestas se encuentran ordenadas por cinco alternativas consistentes del 1 al 5, cuyos significados se mencionan a continuación:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi Nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

Ítem	Sueldos	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Considera que el sueldo que ganaba, se encontraba de acuerdo a las responsabilidades que desempeñaba.					
2	Considera que el sueldo base que percibía era atractivo para el desarrollo de sus actividades.					
Ítem	Prestaciones	1	2	3	4	5
3	La entidad cumplía con el pago de beneficios a sus colaboradores de acorde a lo estipulado por ley.					
4	Considera que el motivo de mi retiro fue la disconformidad frente las prestaciones que la empresa brinda.					
5	La entidad cumplía con la fecha pactada de sus pagos por prestaciones.					
Ítem	Credibilidad	1	2	3	4	5
6	La empresa “Caja Piura”, pagaba puntualmente los sueldos.					
7	La empresa “Caja Piura”, pagaba sus bonos de manera transparente.					
8	En la empresa “Caja Piura”, pagaba sus bonos de forma oportuna.					
Ítem	Clima laboral	1	2	3	4	5
9	En la “Caja Piura”, existía una comunicación asertiva entre el jefe de área y los analistas.					
10	Los supervisores del área de crédito contaban con la capacidad para solucionar los problemas.					
11	Se practicaba la delegación de funciones por parte de los jefes.					
12	Considera que en “Caja Piura”, las condiciones para desempeñar las funciones eran justas y se adecuaban a mis necesidades.					
13	Su superior inmediato, reconocía de manera oportuna tus logros					

	y te brindaba sugerencias de mejora.						
14	En la empresa “Caja Piura”, se realizaban evaluaciones periódicas para medir el clima organizacional.						
<b>Ítem</b>	<b>Oportunidades de ascenso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
15	En la empresa “Caja Piura”, contaban con políticas y programas claros y alcanzables de ascenso para el personal.						
16	Los colaboradores del área de créditos contaban con la idea de ascender desarrollando eficientemente su trabajo.						
<b>Ítem</b>	<b>Capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
17	En la empresa “Caja Piura”, los colaboradores del área de créditos recibían capacitaciones en las áreas que necesitan.						
18	En “Caja Piura”, se analizaban las necesidades de capacitación para el área de crédito.						
19	En “Caja Piura”, tenían programas de capacitación integral por funciones y/o actividades establecidas.						
<b>Ítem</b>	<b>Identificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
20	La empresa en donde trabajaba “Caja Piura”, reconocían adecuadamente el desempeño alcanzado de los analistas de créditos.						
21	En la organización consideraban a los analistas de créditos como entes fundamentales para el logro de los objetivos.						
22	En la empresa “Caja Piura”, el personal buscaba cumplir y pasar con las metas establecidas.						

## **Anexo 06. Cuestionario sobre la productividad**

Muy buen día, el presente cuestionario se encuentra enfocado en conocer la productividad que usted presenta actualmente en la empresa “Caja Municipal Piura”, por favor se le solicita responder a las preguntas de la manera más sincera posible, debido a que ello contribuirá con la identificación y posterior solución de los problemas mediante el proceso de toma de decisiones; es importante recalcar que la investigación es de carácter anónimo.

### **Números de Prestamos**

1. ¿Cuántos clientes nuevos reclutaste?
  - a) Menos de 30
  - b) Entre 31 y 60
  - c) Entre 61 y 90
  - d) Entre 91 y 120
  - e) Más de 120
  
2. ¿Cuánto fue el monto en soles que hasta la fecha desembolsaste por compra de deudas a otras entidades financieras?
  - a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000
  
3. ¿A cuánto ascendió la cantidad de créditos que desembolsaste?
  - a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000

### **Índice de Morosidad**

4. ¿Cuánto es el índice de mora que mantienes en tu cartera?
  - a) Más de un 4.0%
  - b) Entre un 3.1% y 4.0%
  - c) Entre un 2.1% y 3.0%
  - d) Entre un 1.0% y 2.0%
  - e) Menos del 1.0%

5. ¿Cuánto fue el monto en soles de los créditos que dejaste cobrando?
- a) Menos de S/. 10,000
  - b) Entre S/. 10,000 y S/. 20,000
  - c) Entre S/. 20,000 y S/. 30,000
  - d) Entre S/. 30,000 y S/. 40,000
  - e) Más de S/. 40,000
6. ¿Cuánto fue el monto en soles de los créditos que ayudaste a recuperar de la cartera pesada?
- a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000

### **Cuestionario sobre la productividad (Dirigido a los ex analistas)**

Muy buen día, el presente cuestionario se encuentra enfocado en conocer la productividad que usted presentaba al momento de trabajar en la empresa “Caja Municipal Piura”, por favor se le solicita responder a las preguntas de la manera más sincera posible, debido a que ello contribuirá con la identificación y posterior solución de los problemas mediante el proceso de toma de decisiones; es importante recalcar que la investigación es de carácter anónimo.

#### **Números de Prestamos**

1. ¿Cuántos clientes nuevos reclutaste?
  - a) Menos de 30
  - b) Entre 31 y 60
  - c) Entre 61 y 90
  - d) Entre 91 y 120
  - e) Más de 120
  
2. ¿Cuánto fue el monto en soles que llegaste a desembolsar por la compra de deudas a otras entidades financieras?
  - a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000
  
3. ¿A cuánto ascendió la cantidad de créditos que desembolsaste?
  - a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000

#### **Índice de Morosidad**

4. ¿Cuánto fue el índice de mora que mantuvo en su cartera?
  - a) Menos del 1.0%
  - b) Entre un 1.0% y 2.0%
  - c) Entre un 2.1% y 3.0%
  - d) Entre un 3.1% y 4.0%
  - e) Más de un 4.0%

5. ¿Cuánto fue el monto en soles de los créditos que dejaste cobrando?
- a) Menos de S/. 10,000
  - b) Entre S/. 10,000 y S/. 20,000
  - c) Entre S/. 20,000 y S/. 30,000
  - d) Entre S/. 30,000 y S/. 40,000
  - e) Más de S/. 40,000
6. ¿Cuánto fue el monto en soles de los créditos que ayudaste a recuperar de la cartera pesada?
- a) Menos de S/. 30,000
  - b) Entre S/. 30,000 y S/. 60,000
  - c) Entre S/. 60,000 y S/. 90,000
  - d) Entre S/. 90,000 y S/. 120,000
  - e) Más de S/. 120,000

### Anexo 07. Matriz de resultados sobre rotación de los analistas

	Percepción de la rotación de los actuales Analistas de Crédito																						Suma	Calificación
	Sueldos		Prestaciones			Credibilidad			Clima laboral						Oportunidad de ascenso		Capacitación			Identificación				
	Pr01	Pr02	Pr03	Pr04	Pr05	Pr06	Pr07	Pr08	Pr09	Pr10	Pr11	Pr12	Pr13	Pr14	Pr15	Pr16	Pr17	Pr18	Pr19	Pr20	Pr21	Pr22		
<b>Analista 01</b>	1	2	4	2	4	4	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	49	Inadecuado
<b>Analista 02</b>	3	3	5	4	5	5	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	3	1	70	Regular
<b>Analista 03</b>	4	3	4	2	1	3	1	2	4	2	1	3	2	4	3	3	2	2	1	4	3	4	58	Regular
<b>Analista 04</b>	2	1	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	3	4	2	3	1	52	Inadecuado
<b>Analista 05</b>	4	3	4	2	4	5	4	2	4	3	4	5	3	2	2	5	5	4	5	3	4	4	81	Adecuado
<b>Analista 06</b>	2	1	2	3	4	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2	3	1	3	2	47	Inadecuado
<b>Analista 07</b>	4	2	4	2	3	4	1	4	4	2	3	2	3	2	1	4	4	4	2	2	1	2	60	Regular
<b>Analista 08</b>	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	2	2	1	3	1	3	5	3	2	1	2	3	49	Inadecuado
<b>Analista 09</b>	5	4	5	3	4	5	5	4	3	2	4	2	1	2	4	5	5	4	5	4	5	5	86	Adecuado
<b>Analista 10</b>	4	4	3	2	4	2	1	1	2	1	3	4	2	5	2	2	4	1	2	1	3	3	56	Inadecuado
<b>Analista 11</b>	4	3	4	5	5	5	2	4	5	4	4	4	3	2	3	5	5	4	5	4	5	2	87	Adecuado
<b>Analista 12</b>	3	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	4	2	3	1	2	47	Inadecuado
<b>Analista 13</b>	4	5	4	5	5	5	2	5	4	2	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	94	Muy adecuado
<b>Analista 14</b>	3	1	3	2	4	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	4	1	2	2	3	2	47	Inadecuado
<b>Analista 15</b>	1	2	2	1	2	1	3	1	3	4	5	3	2	3	2	3	2	2	1	4	3	4	54	Inadecuado
<b>Analista 16</b>	2	1	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	36	Muy inadecuado
<b>Analista 17</b>	3	2	3	2	4	3	1	3	4	2	3	2	3	3	2	4	5	4	2	3	3	2	63	Regular
<b>Analista 18</b>	1	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	1	4	2	1	44	Inadecuado

<b>Analista 19</b>	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	5	2	1	3	1	2	39	Muy inadecuado
<b>Analista 20</b>	2	1	4	1	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3	1	2	3	2	2	3	1	3	48	Inadecuado
<b>Analista 21</b>	2	3	4	3	4	4	2	4	4	2	1	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	4	65	Regular
<b>Analista 22</b>	2	1	3	2	3	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	4	3	2	2	3	1	2	46	Inadecuado

**Mínimo**                    22  
**Máximo**                    110  
**Rango**                        88  
**Amplitud**                    18

<b>Intervalos</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
<b>Muy inadecuado</b>	22	39
<b>Inadecuado</b>	40	57
<b>Regular</b>	58	75
<b>Adecuado</b>	76	93
<b>Muy adecuado</b>	94	111

Percepción de la rotación de los Ex Analistas de Crédito																									
Sueldos		Prestaciones			Credibilidad			Clima laboral						Oportunidad de ascenso		Capacitación			Identificación			Suma	Calificación		
Pr01	Pr02	Pr03	Pr04	Pr05	Pr06	Pr07	Pr08	Pr09	Pr10	Pr11	Pr12	Pr13	Pr14	Pr15	Pr16	Pr17	Pr18	Pr19	Pr20	Pr21	Pr22				
<b>Analista 01</b>	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	1	2	1	3	2	1	46	Inadecuado
<b>Analista 02</b>	1	1	3	1	2	4	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	34	Muy inadecuado	
<b>Analista 03</b>	1	2	5	2	1	4	2	1	2	4	2	1	3	3	1	2	1	2	4	2	3	1	49	Inadecuado	
<b>Analista 04</b>	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	98	Muy adecuado	
<b>Analista 05</b>	2	2	4	1	1	4	2	3	1	3	2	3	2	1	2	3	2	3	1	2	1	2	47	Inadecuado	
<b>Analista 06</b>	1	1	3	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	33	Muy inadecuado	
<b>Analista 07</b>	2	1	2	1	2	5	2	1	1	2	1	2	4	2	1	3	3	2	1	2	1	3	44	Inadecuado	
<b>Analista 08</b>	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	83	Adecuado	
<b>Analista 09</b>	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	46	Inadecuado	
<b>Analista 10</b>	2	4	3	2	4	2	4	3	4	1	3	4	2	2	3	4	3	4	3	2	4	4	67	Regular	
<b>Analista 11</b>	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	82	Adecuado	
<b>Analista 12</b>	1	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	3	4	2	1	3	1	4	1	3	2	1	44	Inadecuado	

**Mínimo** 22  
**Máximo** 110  
**Rango** 88  
**Amplitud** 18

Intervalos	Desde	Hasta
<b>Muy inadecuado</b>	22	39
<b>Inadecuado</b>	40	57
<b>Regular</b>	58	75
<b>Adecuado</b>	76	93
<b>Muy adecuado</b>	94	111

**Anexo 08. Matriz de resultados sobre productividad**

	Productividad de los Actuales Analistas de Crédito						Suma	Calificación
	Número de préstamos			Índice de morosidad				
	Pr01	Pr02	Pr03	Pr04	Pr05	Pr06		
<b>Analista 01</b>	1	3	2	2	2	1	11	Baja
<b>Analista 02</b>	3	2	3	4	2	3	17	Media
<b>Analista 03</b>	5	4	4	5	4	4	26	Muy Alta
<b>Analista 04</b>	2	2	1	3	2	2	12	Baja
<b>Analista 05</b>	2	3	4	4	4	4	21	Alta
<b>Analista 06</b>	2	2	3	1	2	3	13	Baja
<b>Analista 07</b>	2	3	3	4	2	2	16	Media
<b>Analista 08</b>	2	3	1	2	2	2	12	Baja
<b>Analista 09</b>	2	4	4	4	3	4	21	Alta
<b>Analista 10</b>	1	2	3	2	2	1	11	Baja
<b>Analista 11</b>	5	3	2	3	3	4	20	Media
<b>Analista 12</b>	3	2	1	2	1	1	10	Muy baja
<b>Analista 13</b>	3	5	1	5	4	2	20	Media
<b>Analista 14</b>	2	2	2	3	2	1	12	Baja
<b>Analista 15</b>	1	2	1	3	2	2	11	Baja
<b>Analista 16</b>	1	1	2	1	2	1	8	Muy baja

<b>Analista 17</b>	2	3	1	4	3	2	15	Baja
<b>Analista 18</b>	1	3	1	2	2	2	11	Baja
<b>Analista 19</b>	2	1	2	1	1	1	8	Muy baja
<b>Analista 20</b>	2	2	1	3	2	1	11	Baja
<b>Analista 21</b>	4	3	2	3	2	2	16	Media
<b>Analista 22</b>	1	2	2	2	3	1	11	Baja

**Mínimo**            6  
**Máximo**            30  
**Rango**                24  
**Amplitud**            5

<b>Intervalos</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
<b>Muy baja</b>	6	10
<b>Baja</b>	11	15
<b>Media</b>	16	20
<b>Alta</b>	21	25
<b>Muy Alta</b>	26	30

<b>Productividad de los Ex Analistas de Crédito</b>								
<b>Número de préstamos</b>			<b>Índice de morosidad</b>			<b>Suma</b>	<b>Calificación</b>	
<b>Pr01</b>	<b>Pr02</b>	<b>Pr03</b>	<b>Pr04</b>	<b>Pr05</b>	<b>Pr06</b>			
<b>Analista 01</b>	2	2	2	3	3	2	14	Baja
<b>Analista 02</b>	1	2	1	1	2	2	9	Muy baja
<b>Analista 03</b>	2	2	2	2	3	3	14	Baja
<b>Analista 04</b>	3	5	4	5	4	5	26	Muy Alta
<b>Analista 05</b>	2	3	3	2	2	2	14	Baja
<b>Analista 06</b>	1	1	2	1	3	2	10	Muy baja
<b>Analista 07</b>	2	4	4	4	4	3	21	Alta
<b>Analista 08</b>	4	4	3	4	3	4	22	Alta
<b>Analista 09</b>	1	2	3	2	2	1	11	Baja
<b>Analista 10</b>	2	2	4	3	2	4	17	Media
<b>Analista 11</b>	4	3	4	3	5	3	22	Alta
<b>Analista 12</b>	3	2	4	3	2	2	16	Media

**Mínimo**            6  
**Máximo**            30  
**Rango**                24  
**Amplitud**            5

<b>Intervalos</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
<b>Muy baja</b>	6	10
<b>Baja</b>	11	15
<b>Media</b>	16	20
<b>Alta</b>	21	25
<b>Muy Alta</b>	26	30

### Anexo 08. Tabla del Valor “r”/Coeficiente de Pearson

Los valores de la “r” de Pearson, pueden variar desde -1 (Correlación negativa grande y perfecta) hasta un 1 (Correlación positiva grande y perfecta), siendo el 0 una Correlación nula, tal y como se detallan a continuación:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Fuente:** Roxbee, D. (1986). *Some general aspects of the theory of statistics. International Statistical Review*, 54: 117-126.