

UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, EMPRESARIALES Y PEDAGÓGICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de
ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR:

BACH. JESSICA GABRIELA FLORES PALOMINO

ASESOR:

CPC. YAMIR CABANA SALAS

MOQUEGUA – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, EMPRESARIALES Y PEDAGÓGICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**ROTACIÓN DE EMPLEADOS Y SU EFECTO EN LA UTILIDAD DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA EN EL PERIODO 2011 – 2015**

AUTOR:

BACH. JESSICA GABRIELA FLORES PALOMINO

Aprobado por:

DR. TEÓFILO LAURACEO TICONA
Presidente

MGR. GUIDO ROJAS RAMOS
Miembro

C.P.C. SIMON MELGAR MAQUERA
Miembro

C.P.C.C. YAMIR CABANA SALAS
Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico con mucho cariño a mis padres y a todos quienes aportaron positivamente a lo largo de mi formación académica dándome su apoyo e incentivo día a día, testigos del trabajo perseverante para lograr un nuevo éxito en mi vida.

Por eso y mucho más les dedico este proceso de formación que constituirá el cimiento fundamental en mi vida profesional y a través del cual forjare un nuevo presente en las labores que desempeñe todos los días.

PRESENTACION

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de Facultad de ciencias jurídicas, empresariales y pedagógicas de la Universidad José Carlos Mariátegui, tengo a bien someter a vuestra consideración la Tesis titulada: “ROTACIÓN DE EMPLEADOS Y SU EFECTO EN LA UTILIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO AREQUIPA EN EL PERIODO 2011 – 2015”, para obtener el Título de Contador Público.

Aprovecho también la ocasión, para expresar mi agradecimiento a los docentes, que con sus experiencias y conocimientos han contribuido a mi formación académica especializada.

Moquegua, Agosto del 2016

RESUMEN

La presente investigación denominada, Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y credito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, se elaboró en la ciudad de Moquegua, en los meses junio, julio y agosto del presente año.

Esta investigación tiene como objetivo, demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, para ello se ha utilizado el método Correlacional, diseño ex post facto, longitudinal anual.

La principal conclusión fue que: se puede observar que hay una relación inversa entre el nivel de rotación de los empleados y la utilidad, es decir, que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad se reduce, con lo cual en la investigación se acepta la hipótesis planteada.

Se plantean dos propuestas para reducir la alta rotación de personal, estas dos propuestas son: Mejorar la selección de personal, para saber encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias y otorgar un bono de permanencia en el puesto de trabajo.

Palabras clave: rotación, utilidad, índice, capacitación, desvinculación, selección, fluctuación y clima organizacional

ABSTRACT

This research called, rotation of employees and their effect on the utility of the municipal savings and credit Arequipa in the period 2011 - 2015, was developed in the city of Moquegua, in June, July and August this year months.

This research aims to demonstrate that the high turnover of employees helps to reduce the utility in the Municipal Savings and Credit Arequipa in the period 2011 - 2015. It used the correlational method, design ex post facto, longitudinal.

The main conclusion was that: we can see that there is an inverse relationship between the level of employee turnover and profit that means that as you increase the level of staff turnover is reduced utility in research hypothesis is accepted.

Two proposals to reduce high staff turnover arise, these two proposals are: To improve recruitment, to know how to find the most appropriate and with the necessary skills person and give a bonus to stay in the job.

Keywords: rotation, usefulness, index, training, separation, selection, and organizational climate fluctuation

INDICE

RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE.....	vii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	3
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2. Definición del problema	4
1.3. Objetivo de la investigación.....	5
1.4. Justificación e importancia de la Investigación	5
1.5. Variables	5
1.6. Hipótesis de la investigación	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Bases teóricas.....	9
2.2.1. Rotación de Empleados.....	9
2.2.2. Ventajas de la Rotación de Empleados.....	11
2.2.3. Desventajas de la rotación de empleados.....	12
2.2.4. Tipos de rotación de empleados.....	13
2.2.5. Causas de la Rotación de Empleados.....	14

2.2.6.	Factores que determinan la Rotación de Empleados	16
2.2.7.	Índice de rotación de personal	19
2.2.8.	Cálculo de la Rotación de Empleados	21
2.2.9.	Costos de la rotación de personal.....	22
2.2.10.	Productividad Laboral.....	24
2.3.	Marco conceptual.....	25
2.3.1.	Rotación	25
2.3.2.	Clima organizacional	26
2.3.3.	Desempeño humano.....	27
2.3.4.	Selección	29
2.3.5.	Rotación de puesto.....	32
2.3.6.	Desarrollo organizacional	34
CAPITULO III.....		35
MÉTODO		35
3.1.	Tipo de Investigación.....	35
3.2.	Diseño de Investigación	35
3.3.	Población y Muestra	35
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36
CAPITULO IV.....		39
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS		39
4.1.	Presentación de Resultados.....	39

4.2. Contrastación de Hipótesis	45
4.3. Discusión de Resultados	47
CAPITULO V.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1. Conclusiones	48
5.2. Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	35
Tabla 4.1. Numero de desvinculaciones del personal de CMAC Arequipa.....	36
Tabla 4.2. Movimiento de personal por año.....	37
Tabla 4.3. Utilidad de Caja Arequipa por año.....	38
Tabla 4.4. Rotación de trabajadores.....	39
Tabla 4.5. Rotación de trabajadores y utilidad.....	40

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 4.1. Evolución de las desvinculaciones de personal.....	37
Grafico 4.2. Evolución del movimiento de personal.....	38
Grafico 4.3. Evolución de la utilidad.....	39
Grafico 4.4. Evolución de la rotación.....	40

INTRODUCCION

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015.

En el primer capítulo se describe la realidad problemática, el problema que causa la rotación de personal y los costos que se generan al entrenar nuevos empleados y el efecto que tiene en la utilidad. Nos planteamos también la definición del problema a resolver así como el objetivo, las variables y la hipótesis de la investigación.

En el segundo capítulo recopilamos información de diferentes estudios realizados para extraer una síntesis de los métodos, resultados y conclusiones de los trabajos anteriores; para las bases teóricas se extrajo diferentes términos relacionados con la rotación del personal, como son las ventajas y desventajas, tipos, factores, índices y el cálculo de la rotación de personal; para el marco conceptual se citan los principales conceptos que forman parte de la definición del problema, las variables o la hipótesis.

En el tercer capítulo se describe el tipo de investigación al que corresponde la presente investigación, la cual está enmarcada dentro del tipo correlacional, para el diseño del trabajo se emplea el diseño ex post facto, longitudinal, ya que los datos que se recolectan son de los periodos ocurridos antes de la fecha de investigación. Para la recolectar los datos se inspeccionó los datos de la empresa que fueron citados en artículos, informes administrativos, páginas web y

otras publicaciones, estos datos fueron recogidas en fichas de análisis documental. Para el procesamiento de datos se calculó el porcentaje de la rotación del personal y posteriormente los datos fueron procesados en el programa SPSS.

En el cuarto capítulo se presentaron los cuadros de la información que recogimos acerca del número de desvinculaciones del personal, el total de empleados, la utilidad y el porcentaje de rotación de personal. Se formuló la hipótesis nula y la hipótesis alterna y procesamos las dos variables en el programa SPSS, el resultado nos arroja un 1.2% siendo este valor que 0 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; por lo tanto podemos que existe asociación lineal entre las variables “rotación de personal” y “utilidad”.

En el quinto y último capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones, tenemos dos propuestas para reducir la alta rotación de personal, estas dos propuestas son: Mejorar la selección de personal, para saber encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias y otorgar un bono de permanencia en el puesto de trabajo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En algunas empresas la alta rotación de empleados es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y la productividad y desempeño del personal. (Muñoz, 2013)

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, o renuncia, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral. (Aamot, 2001)

Por otra parte, cuando la empresa no ofrece estabilidad laboral a sus empleados, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño. Un empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible e inminente desvinculación laboral, no podrá ofrecer el mejor rendimiento. Siempre tendrá su mente ocupada en que será el mañana, que solución dará a su posible despedida, descuidando así sus funciones en la empresa. (Porto, 2014)

Es de gran importancia para las empresas desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia y lealtad para con su empresa, y eso no se consigue cuando no se ofrece estabilidad laboral.

Un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados. (Melina, 2006)

Caja Arequipa es líder dentro del sistema de cajas municipales del Perú, gracias a las personas que laboran conjuntamente para el desarrollo de la empresa, en los últimos años se ha podido observar que existe un índice alto de rotación de empleados, ya sea por mejores ofertas de trabajo con una remuneración superior, sobrecarga laboral, falta de reconocimiento, conflictos con los compañeros de trabajo, entre otros. Estas plazas fueron cubiertas por personal nuevo, muchos de ellos sin la experiencia necesaria, este hecho ha generado que las colocaciones de los productos se reduzcan significativamente y con ello la productividad y la utilidad se redujo también.

1.2. Definición del problema

Nos planteamos el siguiente problema a resolver: ¿La alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa en el periodo 2011 - 2015?

1.3. Objetivo de la investigación

Demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015.

1.4. Justificación e importancia de la Investigación

La rotación de personal en entidades bancarias es bastante común, este problema es básicamente generado por las propias entidades financieras que no brindan una estabilidad o un ambiente de trabajo adecuados para sus empleados o en el afán de crecer en sus colocaciones proceden a contratar a los mejores analistas de la competencia, generándose así una salida permanente de personal, esta investigación queda justificada porque se quiere determinar el efecto de la alta rotación en la utilidad.

1.5. Variables

- Rotación de los empleados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa
- Nivel de utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa

1.6. Hipótesis de la investigación

La hipótesis que será probada o rechazada en esta investigación es: La alta rotación de los empleados afecta negativamente en la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la siguiente investigación se consultaron los siguientes estudios relacionados:

(Pérez Aguinaga, 2013) “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo” presentada a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en su investigación concluye que: La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%). Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo (21%), en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es renunciar a la empresa para buscar un mejor trabajo (36%) como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar. Finalmente se ha elaborado una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

(Aguilar Ramos, 2015) “Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex servicios S.A.” presentada a la Universidad Nacional Autónoma de México, en su investigación concluye: Que un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen. Es importante que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de ésta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización. Se sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.

(Seminario Oyarce, 2014) “La rotación de personal y su efecto en las utilidades en la Caja Municipal de ahorro y credito de Trujillo” presentada a la Universidad de Trujillo, en su investigación concluye: Que a medida que se incrementa el nivel de rotación de los empleados la utilidad disminuye, la misma que desde el año 2009 ha sido creciente. Se hizo dos propuestas para reducir la alta rotación de personal del área de créditos, estas dos propuestas son: La tercerización del proceso de selección del personal y un bono de permanencia en el puesto de trabajo.

(Pichucho Calderón, 2008)“Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 104 de Andinatel S.A.” presentada a la Universidad Tecnológica de Equinoccial, Ecuador, en su investigación concluye: Que el diagnóstico situacional en la empresa Andinatel S.A. ha permitido confirmar que la rotación del personal obedece a problemas estructurales internos y externos de la empresa, los mismos que no han podido ser solucionados por los funcionarios de turno. Al interior de la empresa hay dos tipos de empleados; los que pertenecen a planta y cobran por rol de pagos (nómina); y los que son tercerizados, distinguiéndose diferencias totalmente opuestas; si se considera que desarrollan las mismas tareas y actividades en los Call Center. El índice de rotación de personal en el Call Center; es de 57,14%; constituye un índice de rotación sumamente alto para el medio ecuatoriano; el índice normal está en 15%. Esta situación ha ocasionado en muchas ocasiones fallas en el servicios de información a los usuarios, desajustes operativos en los turnos diarios de trabajo, etc.

(González Ríos, 2006) “La rotación del personal como un elemento laboral” presentado a la Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León, México, en su investigación concluye: que tomando en cuenta los resultados obtenidos se expresa que esta organización actualmente tiene deficiencias en los siguientes aspectos.

- Sueldos y Salarios.
- Relación Jefes-Subordinados.
- Capacitación

Tienen un salario bajo y sin estímulos económicos, por lo tanto, esto provoca que los empleados estén desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a laborar en otro lugar, e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto se eleve el porcentaje de rotación del personal.

Una baja relación Jefes-subordinados provoca ambiente laboral bajo y tenso, ya que al haber poca comunicación entre trabajadores y supervisores, ocasiona que el empleado este desmotivado y que haya incertidumbre en el mismo, y con esto el empleado no rinda en su trabajo o inclusive llegue a abandonar el que tiene actualmente sin justificación alguna, provocando con esto un alto grado de rotación de personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Rotación de Empleados

Para (Merino, 2014). El concepto de rotación de personal “se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones”. (Chiavenato, 1999) Señala que “la rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella”. (Dale, 1983) Presenta otro enfoque de la rotación de personal al que define como “los cambios de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resulta de la contratación, salida y reemplazo de los empleados”. En general podemos señalar que la rotación de personal dentro de

una organización se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.

Básicamente podemos determinar que existen dos tipos diferentes de rotación de personal:

La voluntaria, que tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que les pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa, que por motivos familiares o personales tienen que dejar de trabajar para poder quedarse en casa. (Merino, 2014)

La involuntaria, que, como su propio nombre indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la compañía, etc. (Merino, 2014)

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados. A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar

notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos. (Chiavenato, 1999)

2.2.2. Ventajas de la Rotación de Empleados

La Rotación de Personal comprende una gran variedad de Ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda Rotación de Personal requiere el tener que sumir ajustes. (Garay, 1995)

Veamos algunas Ventajas:

- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.

- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos. (Garay, 1995)

2.2.3. Desventajas de la rotación de empleados

Veamos las Desventajas o dificultades que puede generar la rotación de personal:

- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.

- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo. (Garay, 1995)

2.2.4. Tipos de rotación de empleados

Tenemos los siguientes tipos de rotación de personal:

- Baja inevitable. - Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- Baja necesaria. - Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser fraude, robo, etc.

- Baja por cuestiones personales. - En este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- Baja por cuestiones laborales. - Cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.

También existen otras causas como son: por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad, por inestabilidad natural (trabajadores que no adquieren estabilidad en una organización, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra). (Fernando, 1990)

Se destaca además la rotación potencial, que es cuando, el trabajador desea renunciar a la organización, pero muchas veces no se mueve porque no ha encontrado algo mejor que cubra sus expectativas. La rotación potencial se da por diferentes situaciones, debe medirse con encuestas, analizar cada caso y ver que puede arreglarse. (Herrera, 2008)

2.2.5. Causas de la Rotación de Empleados

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con entradas y salidas de una organización a otra. Es así, como las empresas pueden caer fácilmente en la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante. (Fernando, 1990)

Alguna de las causas más comunes y que se sitúan al interior de las organizaciones, pueden ser:

- Desajuste entre el empleado y el jefe directo,
- La filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado
- La poca remuneración salarial
- Las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.)
- Malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo. (Fernando, 1990)

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales. (Fernando, 1990)

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando

satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier compañía. (Fernando, 1990)

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la compañía por parte de los empleados. (Fernando, 1990)

2.2.6. Factores que determinan la Rotación de Empleados

La mayoría de los análisis de la rotación de empleados se ocupan primero de los factores motivacionales específicos del individuo y del medio organizacional, y después proyectan el influjo de estos factores sobre el número de renunciaciones, jubilaciones, etc. (Garay, 1995)

Tradicionalmente, las tasas de rotación de empleados disminuyen a medida que aumentan los años de servicio, merman con el aumento de las destrezas exigidas en el cargo, son mayores entre mujeres que entre hombres y también lo son entre mujeres casadas que entre solteras; además, varían ampliamente de una organización a otra. (Garay, 1995)

Como estas generalizaciones se han mostrado acertadas, son una base útil para proyectar las tasas de rotación. Por ejemplo, una empresa que esté contratando más mujeres ahora que antes, deberá tener en cuenta que en los años futuros su tasa de rotación será más alta. Pero el hecho de conocer las características generales de la rotación es una ayuda apenas limitada. (Garay, 1995)

Las generalizaciones no se prestan para el análisis específico ni consideran la naturaleza singular de una organización ni sus circunstancias de operación particulares. Con los años, se han identificado muchas variables que también influyen en las tasas de rotación (causas más específicas que las mencionadas arriba). (Garay, 1995)

A continuación damos algunos ejemplos de estas variables específicas.

Factores organizacionales

- Obstáculos percibidos para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.
- Límites percibidos al desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.
- Insatisfacción con el lugar donde está situada la empresa (por razones personales o familiares).
- Falta de seguridad en el cargo.

Factores del cargo

- Trabajo carente de interés.
- Remuneración insatisfactoria.
- Disgusto con las políticas de aumentos salariales, ascensos, traslados por trayectoria en la carrera y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción con las condiciones que rodean el cargo.
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos.
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo.

Factores competitivos

- Oferta de mejor remuneración.
- Nuevo empleo considerado como más satisfactorio en algunos aspectos (distintos de remuneración) si se lo compara con el empleo actual.

Factores personales

- Ya no hay motivos para trabajar (retiro del trabajo de tiempo completo).
- El trabajo ya no atrae al tener en cuenta los costos de oportunidad.

Los factores organizacionales y del cargo suelen tratarse bajo el concepto de satisfacción con el cargo, y los indicios muestran una relación directa entre la insatisfacción con el cargo y la rotación. (Garay, 1995)

2.2.7. Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros (Marcos, 2013). Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. (Chávez, 2012)

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando

a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones. (Chiavenato, 1999)

Cuando la rotación de personal se encuentra entre 5% y 15%, los índices de rotación son aceptables para la empresa. (Hernandez Gayosso, 2011)

(Jose, 2006), hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos:

Índice de rotación no deseada. Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.

Índice de rotación voluntaria versus involuntaria. La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.

Índice de rotación evitable versus inevitable. La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva

carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.

Índice de rotación disfuncional versus funcional. La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.

Indicadores de rotación complementarios. Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

2.2.8. Cálculo de la Rotación de Empleados

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Galicia, 1990), a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

Dónde:

R = índice de rotación (%)

B = número de bajas

N = promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left\{ \left[\frac{A+D}{2} \right] \times 100 \right\} \times PE$$

Dónde:

A = admisiones de personal durante el periodo considerado

D = desvinculación de personal

PE = promedio efectivo del periodo considerado

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. (Galicia, 1990)

2.2.9. Costos de la rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios; los costos primarios de la rotación de personal, se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen: costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso, costo de desvinculación. Los costos secundarios abarcan aspectos intangibles, están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales

inmediatos de la rotación; efectos en la producción, efectos en la actitud de personal, costo extra laboral, costo extra operacional. (Chiavenato, 1999)

Los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. (Chiavenato, 1999)

Otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por los ausentismos. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, edad y situación familiar (Chiavenato, 1999).

Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas. Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc. “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la

proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”
(Davis, 1992)

2.2.10. Productividad Laboral

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. (Instituto Peruano de Economía, 2013)

Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. De otro modo, el aumento de la productividad laboral no sería fruto más que del ciclo económico. Según el MEF, la productividad del trabajo en el Perú creció en 20% entre el 2001 y el 2006. (Instituto Peruano de Economía, 2013)

(Ley de productividad y competitividad laboral, 1997), El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que este pueda

mejorar su productividad y sus ingresos. El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias. Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- Incrementar la productividad;
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- Prevenir riesgos de trabajo.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Rotación

La vida de la organización se mantiene, mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales se subordinan a los objetivos institucionales, que desempeñan una labor coordinada, mediante lineamientos generales establecidos por la dirección para alcanzar una o varias metas específicas. (Hernandez, 2004)

Ciertamente los objetivos personales estarán subordinados a los de la organización, pero será mientras que el desempeño de las actividades dentro de la organización le produzca a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de estatus, de desarrollo o intelectuales entre otros, para alcanzar sus objetivos particulares. En otras palabras, las personas laboraran en la organización mientras le sea conveniente, cuando ya no lo es buscan otro trabajo y se retiran de la organización. “la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal”. (Chiavenato, 1999)

2.3.2. Clima organizacional

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, además que esta influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como también el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (Izine, 2002)

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Iezine, 2002)

2.3.3. Desempeño humano

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. (Ruiz, 2009)

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser

medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Ruiz, 2009)

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Ruiz, 2009)

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc. (Chiavenato, 1999)

2.3.4. Selección

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo eficiencia del hombre en el cargo. El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (Chiavenato, 1999)

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado. (Wallace, 1982)

Dado que los procesos de selección son un procedimiento bastante complejo y especializado, además de difíciles y costosos de llevar a cabo, cada vez con más

frecuencia son más las empresas, sobre todo las de pequeño y mediano tamaño, que optan por encargarlos a entidades especializadas en selección de personal. (Wallace, 1982)

Independientemente de que dicho proceso sea subcontratado o realizado por la propia organización, normalmente suele hablarse cuatro fases en un proceso de selección de personal. (Wallace, 1982)

- Preselección

Normalmente, y más ahora que el empleo en nuestro país pasa por un mal momento, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer un plan inicial que haga que el proceso sea menos largo y costoso. El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posterior. (Wallace, 1982)

La forma más común de hacer esta preselección es basándose en los currículum vitae de los candidatos. En esta primera etapa deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo. (Wallace, 1982)

- Realización de pruebas

Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una entrevista preliminar para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas. (Wallace, 1982)

Los principales tipos de pruebas que se suelen llevar a cabo son test psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas de conocimientos sobre temarios preestablecidos (generalmente reservado a la Administración Pública), pruebas físicas e incluso pruebas grafológicas. (Wallace, 1982)

- Entrevistas

Gracias a las pruebas anteriores habremos conseguido reducir el número de candidatos a nuestra oferta de trabajo a una cantidad más óptima. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta. (Wallace, 1982)

Además, las entrevistas son utilizadas para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc.). (Wallace, 1982)

Existen distintos tipos de entrevistas y debemos elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades: individuales, en grupo (se atiende a varios entrevistados a la vez), en panel (varios entrevistadores y un solo entrevistado), estructuradas (con un guión), no estructuradas, etc. (Wallace, 1982)

- Fase final

Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a nuestra empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible. (Wallace, 1982)

Una vez tomada la decisión, muchas empresas realizan un examen médico y, si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un periodo de prueba y una fase de acogida y adaptación que interesa que sea lo más breve posible. (Wallace, 1982)

2.3.5. Rotación de puesto

Es un proceso mediante el cual los individuos seleccionados son ubicados en diferentes puestos a través de las diferentes posiciones de la empresa. (Dale, 1983)

La rotación de puestos es una técnica de capacitación gerencial que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o sustituirlos para un futuro de la empresa. (Dale, 1983)

Relacionados con este concepto de rotación de puestos se encuentran el de promoción y el de transferencia. La primera es un cambio de las asignaciones, lo que representa normalmente nuevas posiciones, nuevos títulos, mayor autoridad y responsabilidad, se da normalmente cuando el individuo puede aplicar su experiencia a contextos más amplios. (Dale, 1983)

La rotación de puestos es benéfica para los empleados y por consiguiente redundante a favor de los intereses de la empresa, a través de ella se permite conocer nuevos trabajadores de la plantilla de la organización, renovando los recursos humanos, proveer a los nuevos trabajadores con experiencias en nuevas posiciones, con el objetivo de que los empleados conozcan las actividades que se desarrollan dentro de su contexto, y crearles los elementos necesarios para el desempeño de sus responsabilidades, proveer información sobre el desarrollo del trabajo para cuando los empleados sean considerados para una promoción. (Dale, 1983)

2.3.6. Desarrollo organizacional

En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos. (Chiavenato, 1999)

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (Chiavenato, 1999)

Las metas a las que se apunta mediante el desarrollo organizacional son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Una “administración por equipos” más eficaz.

En resumen, el Desarrollo Organizacional lo que intenta es que se tengan más

CAPITULO III

MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación está enmarcada dentro del tipo correlacional, debido a que se relaciona la rotación de empleados con las utilidades de la Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa en el periodo de la investigación (2011 y 2015).

3.2. Diseño de Investigación

Se empleó el diseño no experimental ex post facto, longitudinal anual; por cuanto se recolectó los datos de los periodos ocurridos antes de la fecha de investigación y durante cinco años, observando documentalmente la evolución de la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa.

3.3. Población y Muestra

Para el presente estudio se utilizaron los datos de 2,246 trabajadores que en el periodo del 2011 - 2015 se desvincularon de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, los cuales son considerados la población de estudio, en la presente investigación trabajamos con una serie de tiempo, es decir, recogimos los datos de las desvinculaciones de personal de los últimos cinco años, Caja Arequipa presenta un

cálculo del personal que se desvincula en cada año, es por eso que se tomó los datos de los últimos cinco años como población y ya que estos datos no se pueden desglosar no podemos extraer una muestra.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para este trabajo se utilizó la técnica de investigación observacional, dado que no se manipularon las variables, lo que se realizó es solo un análisis de cómo la variable rotación de empleados afecta a la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, para esto se examinó los documentos de la empresa que fueron citados en artículos, informes administrativos, páginas web y otras publicaciones.

El instrumento que se manejó fue una guía de análisis documental, los datos recogidos se registraron en una ficha de análisis documental, la cual está adjuntada en los anexos.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La presente investigación consiste en analizar la relación entre la rotación del personal y la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, a continuación se mencionan el procedimiento que se realizó:

- Para estimar la rotación de los empleados se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Rotacion} = \frac{\text{numero de bajas}}{\text{numero de empleados}} \times 100$$

Entre el 5% y el 15% son índices aceptables de la rotación de personal.

- Una vez calculado el porcentaje de rotación procesamos los datos para ello se utilizó el programa SPSS y la fórmula de coeficiente de correlación de Karl Pearson, emplearemos esta prueba estadística para analizar la relación entre la utilidad y la rotación del personal durante los años 2011 – 2015. Para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson, utilizamos la siguiente escala:

Tabla 3.1
Interpretaciones del coeficiente de correlación de Pearson

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: Elaboración propia, 2016

CAPITULO IV
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

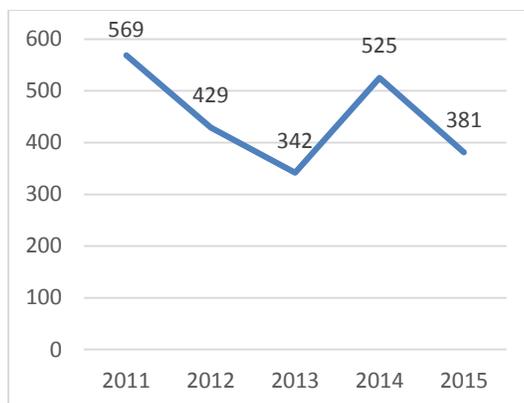
El número de personal desvinculado entre los años 2011 – 2015 de la Caja Municipal Arequipa ha ido disminuyendo año a año. Como puede observarse el número de desvinculaciones de los trabajadores presentó una caída en los años 2011, 2012 y 2013; incrementó en el año 2014, y volvió a descender en el año 2015.

Tabla 4.1

Número de desvinculaciones del personal de CMAC Arequipa

AÑO	NUMERO DE BAJAS
2011	569
2012	429
2013	342
2014	525
2015	381

Fuente: Elaboración propia, 2016

Grafico 4.1***Evolución de las desvinculaciones de personal***

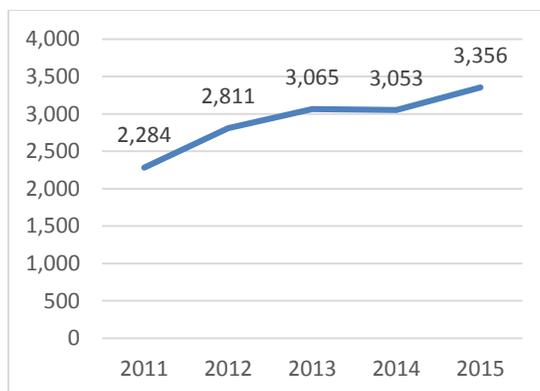
Fuente: Elaboración propia, 2016

El número de trabajadores en planilla de la Caja Municipal Arequipa ha ido en aumento año tras año, esto se debe a que cada año se desvincula personal, se crean nuevos puestos de trabajo o se aperturan nuevas agencias, a continuación se presenta el movimiento de personal:

Tabla 4.2***Movimiento de personal por año***

AÑO	NUMERO DE EMPLEADOS
2011	2,284
2012	2,811
2013	3,065
2014	3,053
2015	3,356

Fuente: Elaboración propia, 2016

Grafico 4.2***Evolución del movimiento de personal***

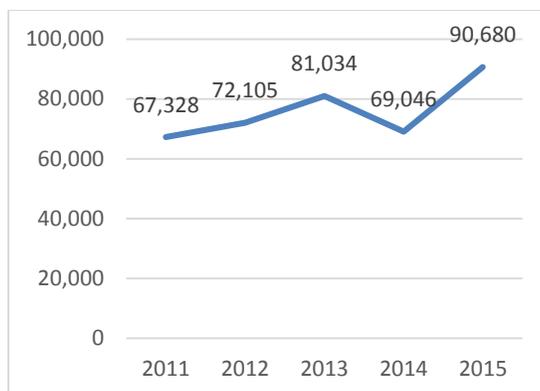
Fuente: Elaboración propia, 2016

La utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa ha sido cíclica con mucha volatilidad en el periodo de estudio, tal como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 4.3***Utilidad Caja Arequipa por año***

AÑO	UTILIDAD
2011	67,328
2012	72,105
2013	81,034
2014	69,046
2015	90,680

Fuente: Elaboración propia, 2016

Grafico 4.3***Evolución de la utilidad***

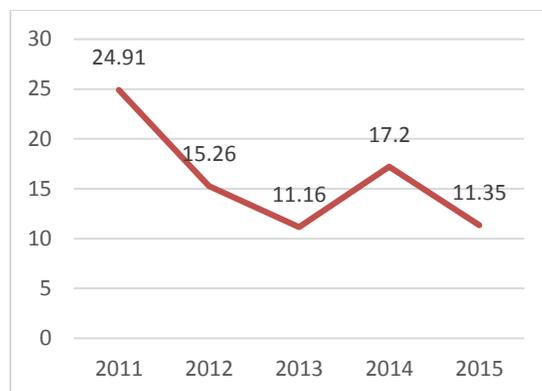
Fuente: Elaboración propia, 2016

En el siguiente cuadro podemos observar resultado de la aplicación de la fórmula de rotación de personal, en los años 2011, 2012 y 2014 la rotación fue alta ya que supero el porcentaje aceptable del 15 %.

Tabla 4.4***Rotación de trabajadores***

AÑO	NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE BAJAS	ROTACION %
2011	2,284	569	24.91
2012	2,811	429	15.26
2013	3,065	342	11.16
2014	3,053	525	17.20
2015	3,356	381	11.35

Fuente: Elaboración propia, 2016

Grafico 4.4***Evolución de la rotación***

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el siguiente cuadro podemos observar que hay una relación inversa entre el nivel de rotación de personal y la utilidad en el periodo de investigación, es decir, que a medida que se incrementa los niveles de rotación del personal la utilidad se reduce.

Tabla 4.5***Rotación de trabajadores y utilidad***

AÑO	ROTACION %	UTILIDAD
2011	24.91	67,328
2012	15.26	72,105
2013	11.16	81,034
2014	17.20	61,046
2015	11.35	90,680

Fuente: Elaboración propia, 2016

Esta relación inversa se debe a que al rotar el personal, muchos de los que salen son personas que tienen experiencia por lo cual han acumulado conocimientos y experiencias por el tiempo de servicios, en este tiempo se han adecuados a la normatividad, al clima y a la cultura organizacional de la Caja Municipal Arequipa, una de las experiencias que comentan los asesores de negocios son los comités de crédito y mora en los cuales participan, y para que estos comités operen eficientemente se requieren que sus participantes se conozcan, interactúen y se apoyen unos a otros. En el área de operaciones los auxiliares de servicios tienen metas que alcanzar cada mes, como son las ventas de los productos que ofrece la Caja Municipal Arequipa.

Cuando rota personal, los asesores de negocios y auxiliares de servicios que ingresan en su gran mayoría tienen poca o ninguna experiencia, lo que provoca que no haya colocación de créditos ni venta de productos, ocasionando así una pérdida para la Caja Municipal Arequipa, cabe indicar que la estrategia de la Caja Municipal Arequipa es asimilar nuevo personal para créditos y operaciones, mediante una escuela de negocios, en la cual se reclutan jóvenes recién egresados de universidades o de institutos superiores, estos jóvenes sin ninguna experiencia son capacitados en técnica de ventas y en análisis crediticio.

Todas estas consideraciones explican que la rotación del personal genera una reducción en el nivel de las utilidades, debido a la curva de aprendizaje que todo asesor de negocios tiene al ingresar a la Caja Municipal Arequipa.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Formulación de la hipótesis:

H_0 = La alta rotación de los empleados no afecta negativamente en la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015.

H_a = La alta rotación de los empleados afecta negativamente en la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015.

Margen de error: se trabajó con el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ o 5%

Regla teórica para la toma de decisión:

- Si el valor es $\geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)
- Si el valor es $< 0,05$ se acepta la hipótesis alterna (H_a)

Procesamos la información en el SPSS, se aplica la fórmula de coeficiente de correlación de Karl Pearson:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

CORRELACIONES

		ROTACION DE TRABAJADORES	UTILIDAD
ROTACION	Correlación de Pearson	1	-,955*
TRABAJADORES	Sig. (bilateral)		,012
	N	5	5
UTILIDAD	Correlación de Pearson	-,955*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	5	5

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Hemos obtenido un valor del coeficiente de Pearson igual a -0,955, por lo que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “rotación de trabajadores” y “utilidad”, siendo la correlación negativa y muy fuerte. Esto quiere decir que a medida que la rotación aumenta la utilidad disminuye y viceversa.

Ahora nos fijamos en la significación de la correlación de Pearson (0,012), que evalúa la probabilidad de que en la población ambas variables no estén correlacionadas linealmente y que el coeficiente de correlación sea cero. Como es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, en la población la correlación es distinta de cero, y si existe asociación lineal entre las variables “rotación de trabajadores” y “la utilidad”

4.3. Discusión de Resultados

Nuestros resultados indican que la alta rotación afecta negativamente en la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, pero esta alta rotación se debe al mal clima laboral y a la falta de entrenamiento de sus empleados, estos resultados son distintos a los obtenidos por (Pérez Aguinaga, 2013) en su investigación “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo”. En la investigación de Franklin Pérez se afirma que una mala remuneración y un descontento en el horario de trabajo perjudican en la fluctuación de personal, como consecuencia buscar mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar y así se obtiene un elevado índice de rotación.

Sin embargo nuestros resultados que indican que la alta rotación afecta negativamente en la utilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, y que esta alta rotación se debe al mal clima laboral y a la falta de capacitación de sus empleados, son similares a los obtenidos por (Seminario Oyarce, 2014) en su trabajo de investigación “La rotación de personal y su efecto en las utilidades en la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo” en la que señala que la alta rotación se debe al mal clima y las condiciones laborales que se presentan en la entidad, el problema de la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo, radica en la rotación de personal que constituye un factor de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el clima laboral no tan adecuado para el personal. Se hizo dos propuestas para reducir la alta rotación de personal del área de créditos, estas dos propuestas son: La tercerización del proceso de selección del personal y un bono de permanencia en el puesto de trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Podemos concluir que la rotación de los empleados afecta negativamente a la utilidad de la Caja Municipal Arequipa, como se ha demostrado en la tabla 4.5 donde podemos observar que a medida que se incrementa el nivel de rotación la utilidad disminuye, también en el gráfico de correlaciones de Pearson donde nos indica que existe una correlación negativa entre las variables muy alta de 0.955, esto quiere decir que a medida que una variable aumenta la otra variable disminuye.

Esta relación inversa se debe a que al rotar el personal, muchos de los que salen son personas que tienen experiencia por lo cual han acumulado conocimientos y experiencias por el tiempo de servicios, en este tiempo se han adecuados a la normatividad, al clima y a la cultura organizacional de la Caja Municipal Arequipa, una de las experiencias que comentan los asesores de negocios son los comités de crédito y mora en los cuales participan, y para que estos comités operen eficientemente se requieren que sus participantes se conozcan, interactúen y se apoyen unos a otros. En el área de operaciones los auxiliares de servicios tienen metas que alcanzar cada mes, como son las ventas de los productos que ofrece la Caja Municipal Arequipa. Cuando rota personal, los asesores de negocios y auxiliares de servicios que ingresan en su gran mayoría tienen poca o ninguna experiencia, lo que provoca que no haya colocación de créditos ni venta de productos, ocasionando así una pérdida para la Caja Municipal Arequipa, cabe indicar

que la estrategia de la Caja Municipal Arequipa es asimilar nuevo personal para créditos y operaciones, mediante una escuela de negocios, en la cual se reclutan jóvenes recién egresados de universidades o de institutos superiores, estos jóvenes sin ninguna experiencia son capacitados en técnica de ventas y en análisis crediticio.

5.2. Recomendaciones

Con la finalidad de que disminuya la rotación de personal de la Caja Municipal Arequipa se ha diseñado dos propuestas para revertir la situación laboral con el fin de alcanzar la calidad y eficiencia en el servicio.

Propuesta N°1

Mejorar la selección de personal

Fundamentación:

Una de las deficiencias que tiene la Caja Municipal Arequipa es la falta de entrenamiento de sus empleados, esto se debe a que en el momento de la entrevista no se informa de todas las responsabilidades que tendrá que asumir al momento de ocupar su cargo, por lo tanto cuando el trabajador asume su puesto no se siente preparado para asumir tales responsabilidades. Para encontrar a la persona más adecuada y con las competencias necesarias es preciso hacer una evaluación exhaustiva acerca de las habilidades del trabajador y tomar en cuenta sus intereses y

metas personales, una vez seleccionado el candidato se debe someter a un periodo de prueba para que la empresa pueda conocer cómo se desenvuelve en el puesto de trabajo.

Objetivo:

Contribuir a la disminución de la rotación de personal mediante una mejor selección de personal, además de elevar el compromiso del personal en el desempeño de su trabajo diario.

Cronograma:

La selección de personal se realizara cada vez que se desocupe una vacante en la Caja Municipal Arequipa.

Propuesta N°2

Bono por permanencia

Fundamentación:

Una de las causas que motiva al personal de la Caja Municipal Arequipa, es la entrega de bonos por las ventas mensuales que realiza cada trabajador, se puede entregar también un bono de fin de año al personal que permanece más de un año en la entidad, ya que se pudo observar que varios trabajadores tienen considerable tiempo laborando y en ningún tiempo recibieron un bono por su permanencia.

Objetivo:

Reducir la rotación de personal mediante la remuneración con un bono de permanencia en la entidad, además de mejorar el servicio con un personal que permanece más tiempo y que conoce a su cliente en todos sus detalles.

Cronograma:

La entrega del bono por permanencia será a fines de cada año.

Además se debe implementar las siguientes actividades que ayudaran a reducir la rotación del personal de la Caja Municipal Arequipa.

- Hacer un seguimiento personalizado al nuevo colaborador con el fin de prevenir deserción o fuga de talentos.
- Realizar visitas inopinadas a diferentes agencias de las zonas a fin de identificar sus necesidades y poder aplicar acciones, que permitan contrarrestar los posibles factores negativos que afectan el desempeño de los colaboradores.
- Hacer una implementación de la evaluación de desempeño que permitirá identificar al personal clave y/o talento potencial para saber sus necesidades, capacitaciones o ascensos y delegación de nuevas funciones y responsabilidades

- Reforzar las capacitaciones en todas las áreas de la institución, según las necesidades expuestas en el plan de capacitación; identificando las brechas en relación al cargo que ocupan

BIBLIOGRAFÍA

- Aamot, M. (2001). *Psicología industrial organizacional* 6ta edición. wadsworth.
- Aguilar Ramos, V. (2015). *propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa saljamex servicios S.A.* Mexico.
- Chávez, E. (2012). *Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico de la huerta Morelia. Michoacana de San Nicolas, Mexico: Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana.*
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Mc. Graw Hill.
- Dale, Y. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales.* En Y. Dale, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales* (pág. 581). Mexico: Editorial Continental S.A.
- Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos.* Mexico: McGraw-Hill.
- Fernando, A. G. (1990). *Administración de Recursos Humanos.* En A. G. Fernando, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 410). Trillas.
- Galicia, A. (1990). *calculo de rotación de empleados.*
- Garay, D. (1995). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Prentice Hall.
- González Ríos, M. (2006). *la rotación del personal como un elemento laboral.* Mexico.
- Hernandez Gayosso, A. J. (2011). *índice aceptable de rotación de personal.* slideshare.

- Hernandez, J. J. (2004). La rotacion de los empleados dentro de la organizacion y sus efectos en la productividad. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Herrera, H. (2008). Elementos que inciden en la rotacion de personal de una organizacion de autoservicio. Mexico: Tesis en Licenciatura. Universidad Michoacana de san nicolas.
- Instituto Peruano de Economia. (miercoles 13 de noviembre de 2013). IPE. Obtenido de IPE: <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Jose, C. A. (2006). Adiministracion de personal: un enfoque hacia la calidad. En C. A. Jose, Adiministracion de personal: un enfoque hacia la calidad (pág. 191). ECOE Ediciones.
- lezine, B. (2002). el clima de trabajo en las organizaciones. psymtec.
- LosRecursosHumanos.com. (21 de Enero de 2011). LosRecursosHumanos.com. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Marcos, A. O. (2013). Cuadro de mando retail: los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial.
- Melina, O. (2006). Importancia de la rotacion de personal. Gestipolis.
- Merino, J. P. (2014). definicion.de. Obtenido de definicion.de: <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Muñoz, A. E. (2013). Rotacion de Personal. Gestipolis, 1.

- Paredes, M. (2011). Rotacion del personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en guatemala. Guatemala: Tesis de Maestria. Universidad Panamericana.
- Pérez Aguinaga, F. (2013). propuesta para reducir la rotacion de personal en la distribuidora de productos coca-cola de la ciudad de chiclayo. chiclayo.
- Pichucho Calderón, S. (2008). propuesta para disminuir la rotacion de personal y el ausentismo del call center 104 de andinatel S.A. ecuador.
- Porto, J. (2014). Definicion de rotacion de personal. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Ruiz, K. (2009). monografias.com. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- Seminario Oyarce, J. (2014). la rotacion de personal y su efecto en las utilidades en la caja municipal de ahorro y credito trujillo. trujillo.
- Wallace, M. (1982). Administracion de recursos humanos. En M. Wallace, Administracion de recursos humanos (pág. 262). Estados Unidos de America: Random House Business Division.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
¿La alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 - 2015?	Demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 - 2015.	La rotación de los empleados afecta negativamente en la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 - 2015.	Variable 1 Rotación de los empleados de la Caja Municipal Arequipa. Variable 2 Utilidad de la Caja Municipal Arequipa.	Población Los 2,246 trabajadores que en el periodo del 2011 -2015 se desvincularon de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa.	Tipo Correlacional Diseño Ex post facto, longitudinal anual.	El instrumento que se manejó fue una guía de análisis documental, los datos recogidos se registraron en una ficha de análisis documental.	Estadígrafo de coeficiente de correlación de Pearson. $r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$

ANEXO 2

FICHAS DE ANALISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL – ROTACION DE TRABAJADORES

DATOS DE LA APLICACIÓN

Nombre de la Institución: Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa

Fecha de Aplicación: 01/09/2016

Memoria anual:

Marque con una X sobre la casilla "SI" o "NO" según corresponda.

1. En la memoria anual encontramos información acerca de:

- a) Número total de trabajadores
- b) Número de desvinculaciones

SI	NO
x	
x	

Fuente de Verificación:

Portal virtual de la Superintendencia de Mercado y Valores

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL – UTILIDAD

DATOS DE LA APLICACIÓN

Nombre de la Institución: Caja Municipal de Ahorro y Credito Arequipa

Fecha de Aplicación: 01/09/2016

Estados financieros:

Marque con una X sobre la casilla "SI" o "NO" según corresponda.

1. En los Estados Financieros encontramos información acerca de:

a) Monto total de la utilidad de la empresa

SI	NO
x	

Fuente de Verificación:

Portal virtual de la Superintendencia de Mercado y Valores

ANEXO 3

ESTADOS FINANCIEROS 2011 – 2015

Estados de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2011



Estado de Ganancias y Pérdidas

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.			
ESTADOS FINANCIEROS [Individual] Anual al 31 de Diciembre del -1 (en miles de NUEVOS SOLES)			
	CUENTA	NOTA	2011
	Depreciación y deterioro de Inmuebles, Mobiliario y Equipo		(7,463)
	Amortización y deterioro de activos intangibles		(1,577)
	Amortización de Gastos		
	Deterioro de inversiones		
	Provisiones para litigios y demandas		(671)
	Otras provisiones		(171)
	Otros		
	RESULTADO DE OPERACIÓN		87,286
	OTROS INGRESOS Y GASTOS		9,010
	Ingresos Netos (Gastos Netos) por Recuperación de Créditos		7,516
	Otros ingresos y egresos		1,494
	RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA		96,296
	DISTRIBUCIÓN LEGAL DE LA RENTA NETA		
	IMPUESTO A LA RENTA		(28,068)
	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		67,328
	Utilidad (pérdida) básica por acción		
	Utilidad (pérdida) diluida por acción		

Estados de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2012



Estado de Ganancias y Pérdidas

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.			
ESTADOS FINANCIEROS [Individual] Anual al 31 de Diciembre del -1 (en miles de NUEVOS SOLES)			
	CUENTA	NOTA	2012
	Depreciación y deterioro de Inmuebles, Mobiliario y Equipo		(9,533)
	Amortización y deterioro de activos intangibles		(1,590)
	Amortización de Gastos		
	Deterioro de inversiones		
	Provisiones para litigios y demandas		(1,519)
	Otras provisiones		(2,271)
	Otros		
	RESULTADO DE OPERACIÓN		93,502
	OTROS INGRESOS Y GASTOS		9,934
	Ingresos Netos (Gastos Netos) por Recuperación de Créditos		7,470
	Otros ingresos y egresos		2,464
	RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA		103,436
	DISTRIBUCIÓN LEGAL DE LA RENTA NETA		
	IMPUESTO A LA RENTA		(31,331)
	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		72,105
	Utilidad (pérdida) básica por acción		
	Utilidad (pérdida) diluida por acción		

Estados de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2013



Estado de Resultados

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.		
ESTADOS FINANCIEROS (Individual Anual al 31 de Diciembre del -1 (en miles de NUEVOS SOLES)		
CUENTA	NOTA	2013
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES		
Provisiones para créditos indirectos	21	(137)
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	21	(11)
Provisión para bienes realizable, recibidos en pago, recuperados y adjudicados y otros	21	(1,563)
Provisión para activos no corrientes mantenidos para la venta		
Deterioro de inmuebles, mobiliario y equipo		
Deterioro de activos intangibles		
Deterioro de inversiones		
Provisiones para litigios y demandas	21	(284)
Otras provisiones		
RESULTADO DE OPERACIÓN		109,907
OTROS INGRESOS Y GASTOS	22	2,830
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		112,737
IMPUESTO A LA RENTA		(31,703)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		81,034
Utilidad (pérdida) básica por acción		
Utilidad (pérdida) diluida por acción		

Estados de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2014



Estado de Resultados

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.		
ESTADOS FINANCIEROS (Individual Anual al 31 de Diciembre del -1 (en miles de NUEVOS SOLES)		
CUENTA	NOTA	2014
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES		
Provisiones para créditos indirectos		(1,304)
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar		(304)
Provisión para bienes realizable, recibidos en pago, recuperados y adjudicados y otros		(3,396)
Provisión para activos no corrientes mantenidos para la venta		
Deterioro de inmuebles, mobiliario y equipo		
Deterioro de activos intangibles		
Deterioro de inversiones		
Provisiones para litigios y demandas		(120)
Otras provisiones		
RESULTADO DE OPERACIÓN		99,281
OTROS INGRESOS Y GASTOS		2,389
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		101,670
IMPUESTO A LA RENTA	23	(32,624)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		69,046
Utilidad (pérdida) básica por acción		
Utilidad (pérdida) diluida por acción		

Estados de Ganancias y Pérdidas al 31 de diciembre del 2015



Estado de Resultados

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.		
ESTADOS FINANCIEROS (Individual Anual al 31 de Diciembre del -1 (en miles de NUEVOS SOLES)		
CUENTA	NOTA	2015
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES		
Provisiones para créditos indirectos	23	1,929
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	23	(709)
Provisión para bienes realizable, recibidos en pago, recuperados y adjudicados y otros	23	3,262
Provisión para activos no corrientes mantenidos para la venta		
Deterioro de inmuebles, mobiliario y equipo		
Deterioro de activos intangibles		
Deterioro de inversiones		
Provisiones para litigios y demandas	23	(4,472)
Otras provisiones		
RESULTADO DE OPERACIÓN		120,887
OTROS INGRESOS Y GASTOS	24	4,890
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		125,777
IMPUESTO A LA RENTA	25	(35,097)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		90,680
Utilidad (pérdida) básica por acción		
Utilidad (pérdida) diluida por acción		

ANEXO 4

ADMINISTRACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

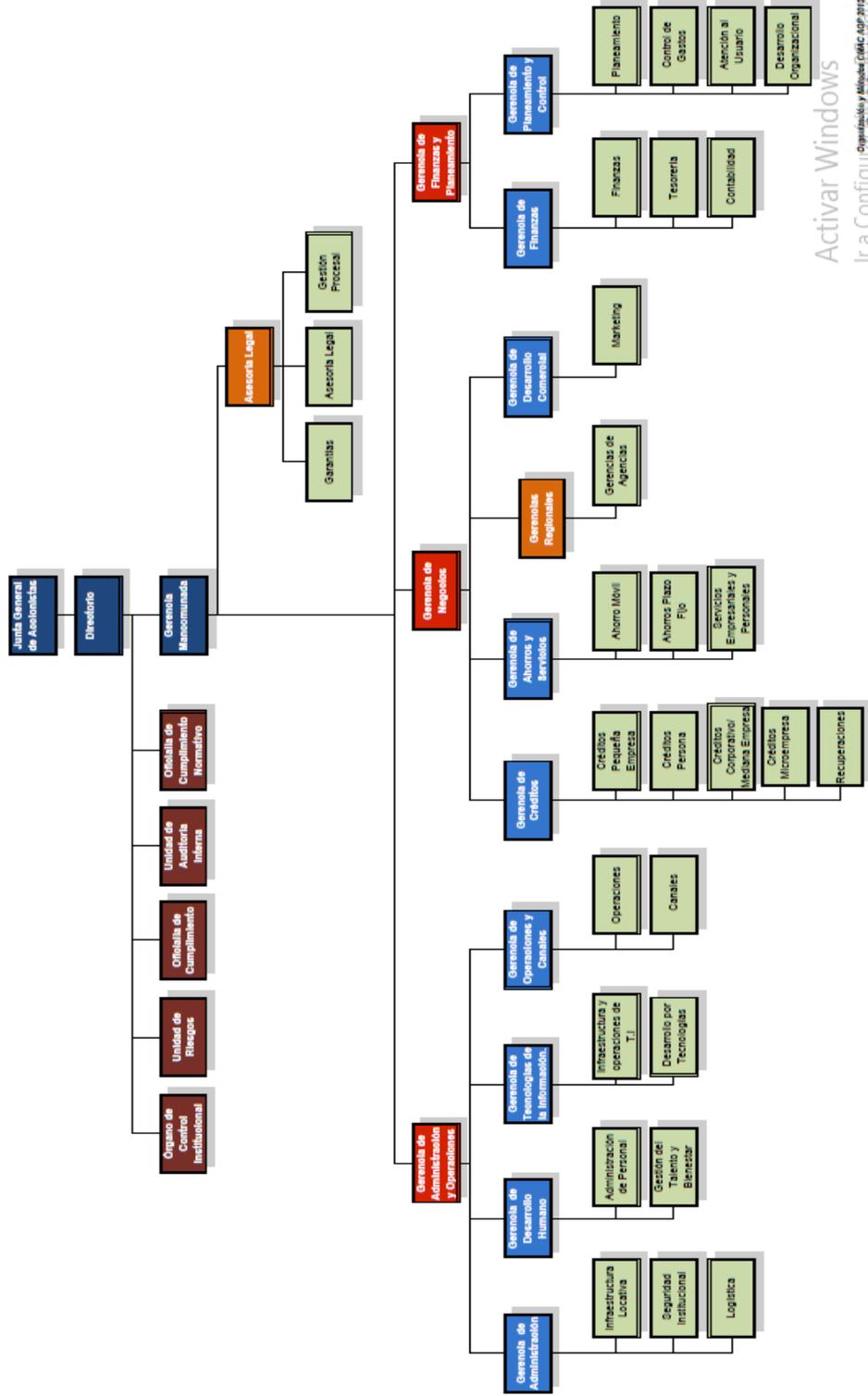
N°	ACTIVIDAD	PERIODO			
		Junio	Julio	Agosto	Setiembre
1	Elaboración del plan de proyecto de tesis, Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y credito Arequipa en el periodo 2011 – 2015	X			
2	Planteamiento del problema, objetivo, variables e hipótesis.		X		
3	Ampliación del Marco Teórico de la caja municipal de ahorro y credito Arequipa		X	X	
4	Preparación y validación de los instrumentos de investigación			X	
5	Recolección de la información			X	X
6	Análisis y procesamiento de datos				X
7	Procesamiento manual y computarizado de los datos				X
8	Discusión de resultados, conclusiones y sugerencias				X

PRESUPUESTO DE INVESTIGACION

REQUERIMIENTO BIENES Y SERVICIOS	UNIDAD MEDIDA	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Material de escritorio				250.00
Impresión , fotocopias				200.00
Movilidad local				230.00
Honorarios de Asesor estadístico				200.00
Imprevistos				200.00
TOTAL				1,080.00

ANEXO 5

ORGANIGRAMA DE CMAC AREQUIPA



Activar Windows

Ir a Configuración de Windows (Windows Organizador)