



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA DE ENSAYO:**

**Análisis de la rotación de personal en el sistema financiero.**

**AUTOR:**

**Suárez Saltos Yván Stalin**

**Previo a la obtención del Grado Académico:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Comercial** Yván Stalin Suárez Saltos, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo**

**Guayaquil, a los 10 días del mes de agosto del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Yván Stalin Suárez Saltos**

**DECLARO QUE:**

El trabajo, **Análisis de la Rotación de personal en el Sistema Financiero** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 10 días del mes de agosto del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Yván Stalin Suárez Saltos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Yván Stalin Suárez Saltos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Ensayo**, previo a la obtención del grado académico como **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis de la Rotación de personal en el Sistema Financiero**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 10 del mes de agosto del año 2023**

**EL AUTOR:**

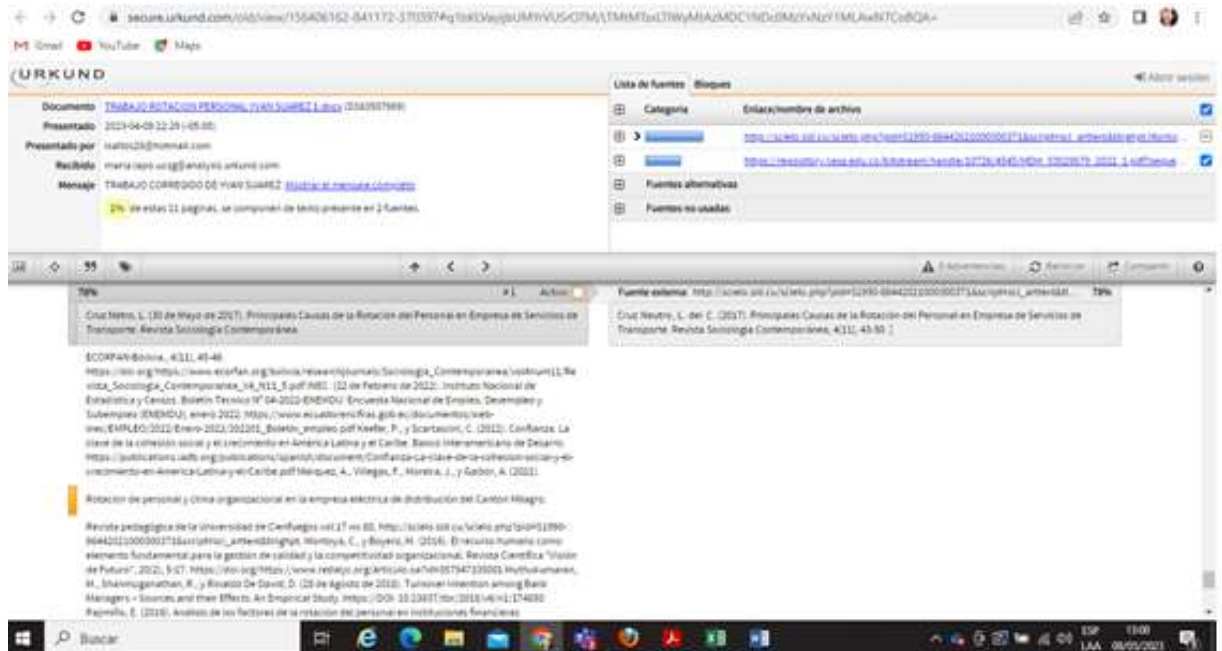
---

**Yván Stalin Suárez Saltos**



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## REPORTE URKUND



## **AGRADECIMIENTO**

**Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme y fortalecerme espiritualmente para empezar un camino lleno de éxito.**

**También quiero agradecer a la base de todo, mi familia, en especial a mis padres, esposa e hija, quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y mi constante motivación para poder seguir adelante con mis estudios muchas gracias por su paciencia, amor y comprensión durante todo este tiempo.**

**Además, quiero mostrar mi gratitud a mis docentes que, con sus palabras motivadoras, sus conocimientos y dedicación fueron parte de este sueño.**

**Por último, a mis compañeros que a través del tiempo fuimos fortaleciendo una amistad y creando una gran familia universitaria, muchas gracias por toda su colaboración por convivir todo este tiempo por compartir experiencias por darme confianza para poder sacar juntos este proyecto.**

***¡Muchas gracias por todo!***

**Yvan Stalin Suárez Saltos**

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo principalmente a dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, esposa e hija, pues sin ellas no lo habría logrado ellas son pilares importantes en mi vida, por eso les doy este trabajo en ofrenda por su paciencia, amor y comprensión.**

**Yvan Stalin Suárez Saltos**

## Índice de Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Cuerpo</b> .....	<b>2</b>
<i>El Talento Humano en las Empresas</i> .....	2
<i>Teorías de Motivación</i> .....	3
<i>La Rotación de Personal</i> .....	4
<i>Modelo de Turnover</i> .....	5
<i>Causas de la Rotación de Personal</i> .....	7
<i>Efectos Económicos de la Rotación de Personal</i> .....	9
<i>La Rotación de Personal a Nivel Internacional</i> .....	10
<i>Sistema Financiero</i> .....	11
<i>La Rotación de Personal en el Sistema Financiero</i> .....	12
<b>Implicaciones Prácticas</b> .....	<b>14</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>15</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>17</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	<b>7</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>8</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>9</b>



## Introducción

A inicios de la pandemia del coronavirus la mayor parte de las empresas de Latinoamérica hacían prevalecer diversas modalidades y estrategias laborales con el fin de conservar a su equipo de trabajo y continuar manteniendo su posicionamiento en el mercado; no obstante, esto posteriormente se convirtió en algo insostenible, por lo que lamentablemente tuvieron que optar por prescindir de los servicios de muchos empleados debido a que no obtenían casi ingresos económicos y por ende se tornaba imposible poderles pagar sus remuneraciones. En realidad, la economía de los países de América Latina y el Caribe fue la más afectada por la crisis del 2020, lo cual se evidencia en los resultados deficitarios en la variación del PIB de -6.8% y en la variación del empleo de -9% en el 2021 para la región (CEPAL, 2021).

Las expectativas para el 2022 referente a la economía a nivel mundial son de un crecimiento del 4.5%; sin embargo, los avances tecnológicos se constituyen en un arma de doble filo para la demanda laboral, ya que las empresas optan por la comercialización y ejecución de procesos para sus clientes a través de plataformas digitales, prescindiendo de este modo de muchos puestos de trabajo, prevaleciendo las jornadas de tiempo parcial, contratos temporales, entre otros, lo cual da como resultado la inestabilidad laboral y por ende una mayor rotación de personal (CEPAL, 2021).

En el caso particular de Ecuador, el mercado laboral presenta más incrementos que decrementos en la demanda de empleos, lo cual en febrero de 2022 se refleja con una tasa de desempleo de 7.4% a nivel nacional (INEC, 2022). Esto se debe principalmente a que las empresas buscan alcanzar sus intereses organizacionales con el mínimo personal posible, dejando de lado aspectos importantes para conservar el talento humano que poseen, como son: salarios justos, flexibilidad de horarios, posibilidades de crecimiento laboral, y un agradable ambiente de trabajo; esto lo evidencia un estudio hecho por el portal de empleos Multitabajos a más de 8800 personas, donde se observa que el 54% de los encuestados que actualmente laboran en una empresa, planean renunciar por los motivos antes descritos (Abril, 2022).

La estabilidad laboral es un derecho indiscutible, más aún desde que surgió la pandemia del coronavirus, ya que gracias a eso en Ecuador se creó la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, la cual surge como respuesta ante la desfavorable crisis económica causada por el

COVID-19, donde se resuelven ciertas medidas que buscan preservar las fuentes de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores (Gualli y Cárdenas, 2022). Sin embargo, la existencia de esta Ley no ha sido impedimento para que muchos empleadores, sobre todo del sistema financiero, desvinculen a sus trabajadores, lo cual resulta inaudito, ya que el sector financiero ha experimentado “(...) una tasa de crecimiento anual de 12.1% , alcanzando los \$51,144 millones de dólares al 31 de diciembre de 2021, superior en \$10,336 millones de dólares a lo registrado al 31 de diciembre de 2019” (Banco Central del Ecuador, 2021); esto se debe a las captaciones y colocaciones en hogares y empresas. Hecho que implica mayor trabajo para el sistema financiero, ya que su productividad se ha incrementado significativamente en los últimos años, y por ende la rotación de personal debe ser mínima o nula.

Dados los antecedentes descritos, el presente trabajo abordará un análisis sobre la rotación del personal en el sistema financiero. El propósito de esta investigación radica en analizar la rotación de personal y las causas que la originan, especialmente en el sistema financiero; para lo cual se ha dividido el presente documento en tres secciones. La siguiente sección presenta documentación teórica sobre temas relacionados con la rotación de personal y datos importantes a nivel internacional. La tercera sección refleja algunas implicaciones y recomendaciones prácticas respecto a las problemáticas que generan la rotación de personal en el sistema financiero. Y la última sección culmina con las conclusiones del estudio realizado.

Cuerpo

### ***El Talento Humano en las Empresas***

El talento humano se constituye en uno de los elementos más valiosos que posee una empresa para poder crecer y posicionarse en el mercado en que se desenvuelve. Por lo tanto, es de vital importancia saber potenciar al máximo al personal, de modo que con sus habilidades y conocimientos no solo logre ser un aporte para los resultados de la organización sino también consiga crecer profesionalmente dentro de la misma; hecho que desencadenará un mayor nivel de estabilidad y compromiso de la fuerza de trabajo (Alles, 2017).

### *Teorías de Motivación*

**Teoría de las Necesidades de Maslow:** Abraham Maslow formuló en 1943 un concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano. Dicha teoría se plantea en base a una pirámide, la cual expresa que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, son más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, gradualmente en su conocimiento entran las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas (CETYS Educación Continua, 2021).

**FIGURA 1**  
**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES**



*Nota.* Elaborado por el autor

**Teoría del reforzamiento de Skinner:** La teoría de reforzamiento del psicólogo Burrhus Frederic. Skinner afirma que para la motivación del recurso humano de una organización no es necesario entender sus necesidades ni las razones por las que los empleados deciden satisfacerlas, sino más bien que el administrador o gerente requiere entender la relación entre las conductas y sus resultados y a partir de esto crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables (CETYS Educación Continua, 2021).

Según (Pradas, 2018), Skinner se basa en tres tipos de reforzamiento, que son:

- ✓ **Positivo:** Por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea animar.
- ✓ **Negativo o evitación:** A través del establecimiento de reglas o normas que el empleado desea cumplir con el propósito de evitar una sanción o regaño.
- ✓ **Extinción:** Cuando se aplica la exclusión del reforzamiento positivo, es decir, no se anima a los empleados por medio de elogios por los óptimos resultados de su trabajo ni por su conducta.
- ✓ **Castigo:** El mal comportamiento de un empleado genera como resultado una acción correctiva disciplinaria, que puede ser: advertencia formal al empleado, multa o despido.

### ***La Rotación de Personal***

La rotación de personal se puede definir como el flujo de empleados que entran y salen de una organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria; es decir, por renuncia o despido; lo cual no siempre significa algo negativo, ya que en una empresa es necesario que haya rotación de personal de modo que se logre renovar el talento humano, siempre y cuando sean más las entradas que las salidas de personal, ya que tampoco se puede mantener el personal estancado debido a que esto podría interferir en los resultados organizacionales (Cabrera et al., 2011). Adicionalmente, también debe considerarse que los empleados cambian de puesto y lugar de trabajo debido a que aspiran tener nuevas y mejores oportunidades que los acerque cada vez más a cumplir sus objetivos profesionales y salariales (Márquez et al., 2021).

Por lo general, cuando existe una excesiva rotación voluntaria de personal en una empresa, esta condición se debe a una insatisfacción y desmotivación del talento humano, lo cual suele estar intrínsecamente relacionado a una ineficiente gestión por parte de los directivos. (Márquez et al., 2021). Según un estudio llevado a cabo por la red social profesional y empresarial LinkedIn, los motivos por los que se ocasionan las renunciaciones por parte de los empleados son principalmente por: escasas oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, líderes poco empáticos que conllevan a que exista un indeseado ambiente laboral, y una remuneración poco satisfactoria conforme al mercado laboral (Chura et al., 2017).

Algunas soluciones que han sido insertadas por ciertas empresas para disminuir la alta rotación voluntaria de personal han sido: beneficiar a los empleados con becas académicas, proporcionar capacitaciones constantes que promuevan la actualización de los conocimientos profesionales de sus empleados, insertar centros infantiles o guarderías que le permitan a los padres de familia dejar a sus niños para que sean cuidados mientras ellos laboran, etc. (Vargas, 2022).

Por otra parte, es importante destacar lo que señala John Badel, gerente general de la sede Colombia de “Lee Hecht Harrison”, que es una firma líder en Latinoamérica dedicada al desarrollo de talento humano, respecto a que cuando un empleado es removido de su cargo, esto provoca que la empresa incurra en gastos de hasta doce veces el valor de su sueldo para liquidarlo, a esto se le suma el hecho de que la nueva persona contratada para ocupar esa vacante demorará de dos a seis meses aproximadamente para adaptarse a ese puesto de trabajo, lo cual implica inversión de tiempo y dinero; no obstante, si la contratación que se realiza no es la adecuada, dicha inversión se convertirá en un gasto irreversible; por lo tanto, es de vital importancia que al momento de contratar se analice exhaustivamente el currículo de cada aspirante, no solo a nivel académico, sino también poner mucho énfasis en la permanencia que ha obtenido en cada empleo, ya que eso ayudará a tener una idea más clara del grado de compromiso y responsabilidad de la persona que se va a contratar (Vargas, 2022).

### ***Modelo de Turnover***

El término turnover es muy conocido por los directivos de Talento Humano, ya que permite medir el número de empleados que abandona una empresa en un determinado periodo de

tiempo. Cabe resaltar que con este indicador se logra obtener una evaluación integral de la cultura organizacional, además de corroborar si la selección de personal se está realizando óptimamente (Sancak, 2022).

Si bien es cierto, turnover es una palabra de origen inglés, que traducida al español se describe como rotación, giro o innovación; partiendo de esto, se puede indicar que existen cuatro tipos de turnover, que son: voluntaria, involuntaria, funcional y disfuncional; las cuales se describen a continuación:

**Voluntaria:** Se da generalmente por:

- ✓ Recibir una mejor oferta laboral en otra empresa;
- ✓ Insatisfacción con el entorno laboral, debido a mala gestión o chismes;
- ✓ Falta de perspectiva provocada por la ausencia de una trayectoria profesional (Clavijo, 2022).

**Involuntaria:** Se origina por:

- ✓ Deficiente desempeño de los empleados;
- ✓ Falta de adherencia del empleado a la cultura de la empresa;
- ✓ Incumplimiento de contrato;
- ✓ Conducta poco ética del profesional;
- ✓ Problemas financieros de la empresa (Da Silva, 2021; Clavijo, 2022).

**Funcional:** Se suscita cuando el propio empleado, descontento y con desempeño ineficiente, presenta su carta de renuncia; lo cual resulta favorable económicamente para la empresa debido a que se ahorra pagar valores de liquidación correspondientes al tiempo de servicio prestado por parte del empleado (Sancak, 2022).

**Disfuncional:** Según Da Silva (2021) “Lo disfuncional ocurre cuando un empleado, con buen desempeño y un perfil acorde con la empresa, corta lazos con la empresa en la que opera.

Este tipo de rotación de personal también revela problemas en la retención del talento, además de indicar que el ambiente de trabajo o los gerentes necesitan mejorar.

Para poder calcular el turnover, es necesario tener listo lo siguiente:

- ✓ Número total de empleados que dejaron la empresa durante el periodo establecido.

- ✓ Número promedio de empleados que trabajaron para la empresa durante el periodo establecido.

No existe un porcentaje ideal a cumplirse; no obstante, “se puede decir que las empresas con un porcentaje de hasta el 10% están logrando retener bien sus talentos, ofreciendo un ambiente de trabajo agradable para sus profesionales, además de contar con procesos eficientes de reclutamiento e incorporación” (Clavijo, 2022).

### ***Causas de la Rotación de Personal***

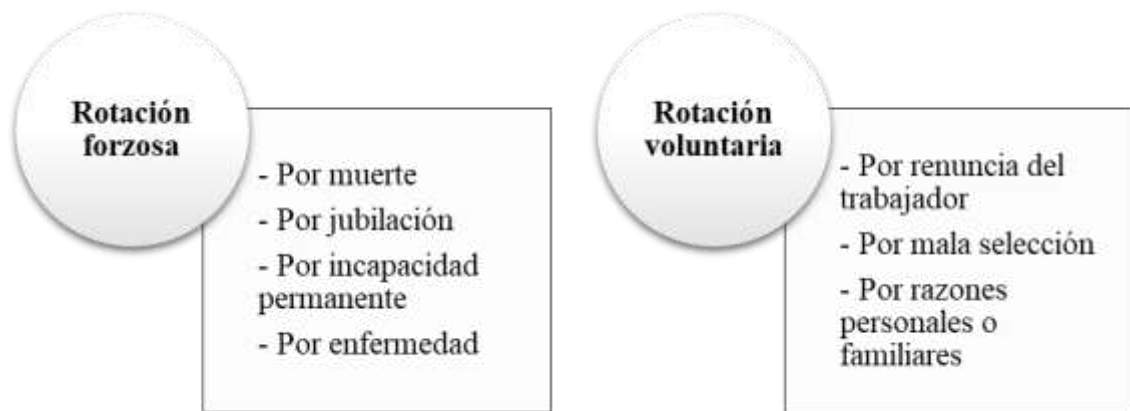
La rotación de personal en las empresas se debe a diversas causas, entre ellas podemos citar la clasificación que mencionan los autores Montoya y Boyero (2016), la cual se divide en dos segmentos importantes:

**Rotación Forzosa.** Incluye situaciones que no pueden ser controladas por el empleado, pero que lo obligan a desvincularse de la organización.

**Rotación Voluntaria.** Encierra algunas condiciones mediante las cuales el empleado decide salir de la organización, ya sea de forma permanente o temporal.

### **FIGURA 2**

*Causas de rotación de personal*



*Nota.* Tomado de la Revista Científica "Visión de Futuro" (pp. 5-17), por (Montoya y Boyero, 2016)

Adicionalmente, no puede faltar la clasificación propuesta por el reconocido autor Chiavenato (2007, como se citó en Rodríguez Grisales, 2020) afirma que las causas de rotación del personal se deben a factores internos y externos que la organización debe saber controlar óptimamente, ya que estos determinan la conducta de los empleados dentro de la empresa.

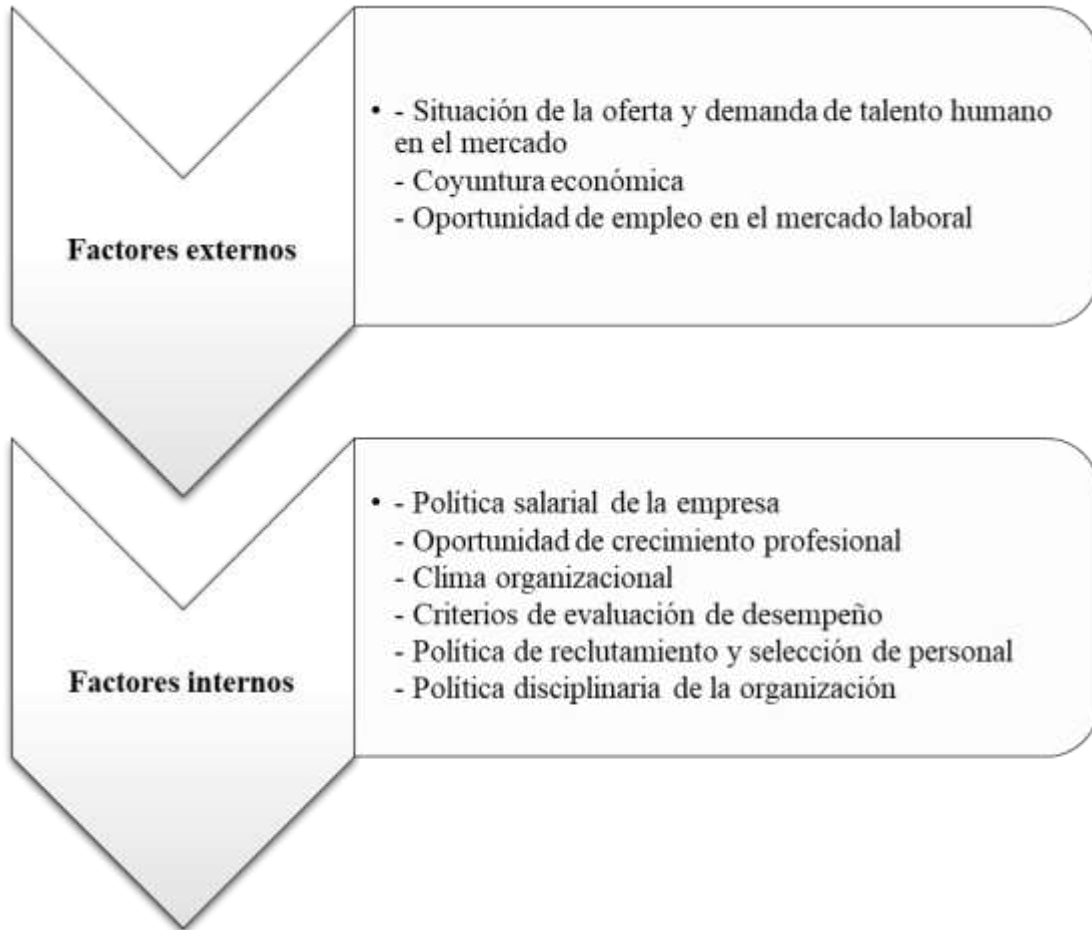
**Factores Internos.** Incluye situaciones que no pueden ser controladas por el empleado, pero sí por los directivos de la organización. Generalmente son más los factores internos los que provocan la rotación de personal.

**Factores Externos.** Comprende aspectos que atraen al empleado a salir de su lugar de trabajo, con la plena seguridad de que fuera de esa empresa existen mejores oportunidades.



**FIGURA 3**

*Causas de rotación de personal*



*Nota.* Tomado del Artículo de Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio documental Core (pp. 9-12), por (Rodríguez Grisales, 2020)

### ***Efectos Económicos de la Rotación de Personal***

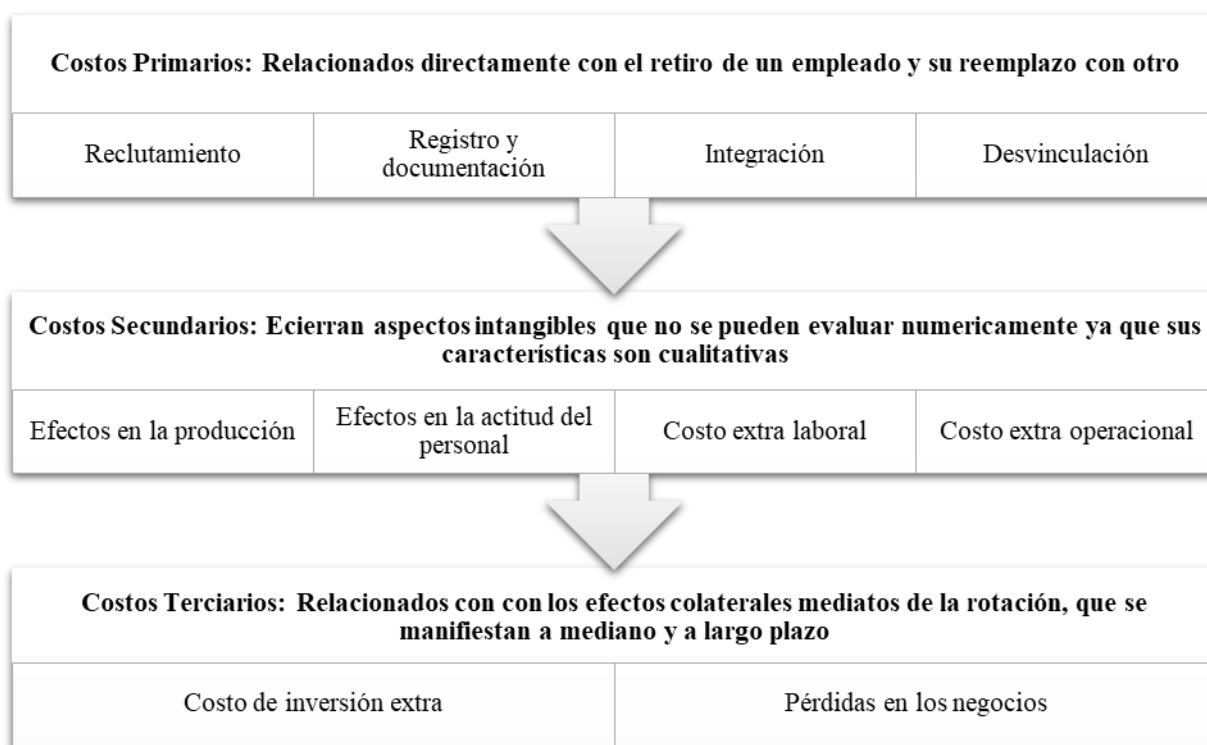
La alta rotación de personal implica costos significativos para la empresa, no solo a nivel monetario sino también en lo que respecta a la reputación e imagen organizacional, lo cual conlleva a que se perciba un ambiente de inestabilidad laboral, afectando de este modo inclusive la relación que existe entre los clientes y la empresa, ya que hay colaboradores que crean una relación agradable con ciertos clientes y al momento que se desvinculan de su puesto de trabajo, dichos compradores o usuarios se sienten afectados, debido a que estaban acostumbrados al trato

de ese empleado en particular, ya sea porque se identifican con él o simplemente porque se sentían satisfechos con su atención (Vargas, 2022).

La rotación de personal encierra costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se describen en la siguiente ilustración:

**FIGURA 4**

*Costos de la rotación de personal*



*Nota.* Tomado de la Revista Sociología Contemporánea, Universidad Politécnica de Altamira. Ecorfan Bolivia (p. 46), por (Hernández Olivares et al., 2017)

### ***La Rotación de Personal a Nivel Internacional***

**México.** Según datos obtenidos de la capital Ciudad de México, en el 2018 la tasa de rotación de personal no ha bajado del 5% hace ya varios periodos; no obstante, las empresas que pertenecen al sector financiero e industrial han reportado índices menores al 5%, lo cual resulta bastante favorable para dichos sectores de la economía del país. Dentro de los motivos

principales por los que se da la rotación de personal están: inconformidad con los sueldos, lo que ha provocado que un 27% de empleados abandonen sus puestos de trabajo; asimismo, se puede destacar las escasas oportunidades de crecer profesionalmente dentro de las organizaciones con un 21.7% (Guevara y Guevara, 2020).

**Chile.** Durante el 2018 el país acrecentó la tasa de rotación de personal en un 3.3%, lo cual en mayor proporción se debe a salidas voluntarias; cuyas causas se dan en un 27% debido a que los trabajadores aspiran obtener mejores y mayores beneficios al conseguir un nuevo empleo; en cambio un 20% se desvincula de la empresa en que labora porque anhela lograr un desarrollo profesional que vislumbra lejano o nulamente en su puesto de trabajo actual, lo cual lo impulsa a buscar nuevas oportunidades en el mercado laboral (Cabrera et al., 2011),

**Perú.** En el 2018 el país llegó a ocupar el tercer lugar en Latinoamérica con un 18%, el cual es uno de los mayores índices de rotación de personal en la región, hecho que se considera bastante preocupante si se observa que el promedio de este indicador en este segmento poblacional está en un 7.5%. Esto se debe principalmente a que los colaboradores se cambian de puestos o se desvinculan definitivamente de las organizaciones porque son reubicados o despedidos por su empleador por diversas razones; un ejemplo real, el caso particular de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. donde se evidenció un 22.51% de rotación de personal en el 2017, lo cual se torna en un índice demasiado alto para esta compañía del sector financiero (Chura et al., 2017).

**Colombia.** La rotación laboral en las empresas colombianas se ha tornado alarmante en el 2018, ya que los resultados de dicho indicador se han disparado hasta llegar al 74%, siendo mayormente afectados los empleados en edades comprendidas entre los 20 a 29 años de edad, si a eso se le suma el hecho de que el 95% de este talento humano posee la experiencia laboral requerida para su puesto de trabajo; es decir, que existe bastante potencial; sin embargo, parece que los colaboradores no son retenidos y lo suficientemente valorados (Guevara y Guevara, 2020).

### ***Sistema Financiero***

El sistema financiero está compuesto primordialmente por los bancos, mutualistas, y cooperativas de ahorro y crédito, las cuales permiten generar algunos productos monetarios a

través de los que se busca promover el desarrollo de la economía de un país. Su función básica radica en transformar el ahorro de unas personas en la inversión de otras (Rodríguez, 2020).

El sistema financiero sufre cierta desconfianza por parte de la ciudadanía, la cual está íntimamente relacionada con la gestión del gobierno de turno de cada país, debido a que este es el encargado de mantener una estabilidad económica, que garantice un alto nivel de confianza. En un estudio realizado recientemente en América Latina y el Caribe, menos del 40% de la población confía en los bancos; a excepción de países como Bolivia, Brasil y Ecuador, en los cuales se observan niveles que oscilan entre el 48% y 55%; sin embargo, este hecho se puede suscitar debido a la crisis económica ocasionada por la pandemia del coronavirus, la cual favoreció en gran manera el grado de endeudamiento (Keefer y Scartascini, 2022).

### ***La Rotación de Personal en el Sistema Financiero***

Según Ramírez (2019) el sistema financiero ha experimentado significativos cambios organizacionales, los cuales han provocado afectaciones principalmente a nivel interno, ya que se ha incrementado la explotación de la fuerza laboral, lo que ha provocado daños severos y en algunos casos irreversibles en los trabajadores, tanto en su salud como en su calidad de vida, esencialmente a causa del estrés laboral.

A partir de la incorporación de nuevas tecnologías de la información en las instituciones que conforman parte del sector financiero, el personal ha sido clasificado internamente como viejo o nuevo, ya que es necesario saber manipular determinadas plataformas para ser parte del talento humano que es reconocido por su desempeño y conocimientos innovadores. Por lo tanto, dichas transformaciones han incrementado de manera directa el trabajo, lo cual ha provocado cierta tensión en los colaboradores, ya que han visto tambalear sus puestos de trabajo, que antes consideraban como fijos o permanentes por los años de prestación de sus servicios, dando paso de esta manera a la tan indeseada rotación de personal (Ramírez, 2019).

Diversos estudios han analizado la intención de rotación en entidades del sistema financiero. La investigación de Bamfo et al. (2018) examinó el papel mediador de la satisfacción laboral de los empleados de primera línea en la relación entre el comportamiento abusivo del cliente y las intenciones de rotación de empleados en la industria bancaria. El estudio muestreó a

186 empleados de primera línea de diez bancos en Ghana. Este estudio reveló que el comportamiento abusivo de los clientes tiene un efecto negativo y significativo en la satisfacción de los empleados de primera línea en el sector bancario.

Otro estudio realizado en la ciudad india de Madurai, por Muthukumaran et al. (2018) a 138 gerentes de 116 sucursales bancarias, tanto del sector público como privado, arrojó como resultado que los principales factores que mantienen a un empleado en su puesto de trabajo son: un buen salario, seguridad laboral, clima organizacional agradable, y oportunidades de crecimiento profesional y por ende laboral. Los hallazgos del estudio se discutieron en función de los resultados sobre salario, condiciones de trabajo, estrés laboral, compromiso de los empleados e intención de rotación de los gerentes del banco.

La cuestión de la intención del personal de irse es una gran preocupación para la alta dirección y gerentes de recursos humanos, ya que se constituye en uno de los temas más costosos y desafiantes dentro cualquier organización a nivel mundial. En el caso particular de Malasia, la industria bancaria registra la mayor tasa de rotación de personal del país, lo cual tiene una profunda influencia en el desempeño de los bancos y su productividad. Las razones que conllevan a que exista esta alta rotación son las problemáticas en el entorno de trabajo y el estrés laboral (Falahat et al., 2019).

En el caso particular de Ecuador, un artículo presentado por la Universidad Técnica de Ambato, recalcó que la alta rotación del personal afecta directamente la planificación estratégica y su ejecución, debido a que influye significativamente en los cambios de planes en la organización, provocando conflictos a nivel empresarial e insatisfacción laboral en los empleados. Asimismo, un estudio realizado en la ciudad de Milagro, aseveró que la rotación de personal eleva los costos empresariales, principalmente en la gestión de talento humano, sin dejar de lado que el efecto causado se ve reflejado en el descontento y desmotivación de los trabajadores, lo cual radica substancialmente en el desempeño laboral, y por ende en la productividad empresarial (Tapia, 2022).

El Banco Pichincha, que en la actualidad es una entidad bancaria con mayor aceptación y credibilidad por parte de los ciudadanos ecuatorianos; en el 2020, presentó un informe a través del cual dio a conocer algunos indicadores generales respecto a su personal, tales como: que el 95.89% de su personal tiene un contrato fijo indefinido, y la tasa de rotación no deseada de su personal es del 2.6%; no obstante, en el 2021 esta tasa subió al 5.76%. Según lo manifiesta este

informe, el banco promueve el desarrollo de un buen equipo humano, para lo cual se ha preocupado por retener el talento humano que sirve de pilar fundamental para el crecimiento productivo organizacional. Adicionalmente, ha realizado nuevas contrataciones, las cuales si se revisan desde el año 2018 hasta el 2022, han decrecido notablemente, de una tasa de 19.70% a 8.70%, respectivamente (Banco Pichincha, 2022)

### Implicaciones Prácticas

Las empresas con alta rotación de personal no solo pierden dinero, su repercusión más letal se refleja en el declive del compromiso laboral por parte de sus colaboradores, así como un clima organizacional deplorable, lo cual a su vez conlleva a más rotación de personal, es algo que se convierte en un círculo vicioso de nunca acabar, lo cual inclusive puede llegar a un extremo más comprometedor desde el punto de vista económico, como lo es la pérdida de clientes debido a la imagen de inestabilidad laboral que proyecta.

Las personas que trabajan en el sistema financiero están expuestas a riesgos psicosociales, debido a la sobrecarga de trabajo, lo cual provoca incomodidades que repercuten en la salud física y mental de los empleados, llegando a afectar seriamente el sistema cognitivo de cada persona, ocasionando problemas de depresión e irritabilidad, lo cual a su vez genera una disminución en el óptimo desempeño de los trabajadores (Pazmiño, 2016). Cabe resaltar que existe una íntima relación entre la rotación de personal y el clima organizacional, ya que este último es considerado uno de los factores internos que impulsa mayormente a los empleados a desvincularse de una empresa de manera voluntaria; dentro de este se incluyen las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, retos y oportunidades dentro de la organización.

Por lo tanto, es de suma importancia para las empresas del sector financiero, considerar una mejora en la gestión del talento humano, comenzando desde una óptima selección, ya que es aquí donde parte todo, por lo que es recomendable que los posibles aspirantes a un puesto sean personas que cumplan a cabalidad con el perfil solicitado, tanto a nivel académico como en experiencia laboral; posteriormente es fundamental que exista un proceso de inducción y capacitación, donde los seleccionados conozcan más a fondo: la misión, visión y valores organizacionales, pero sobre todo puedan tener claras las funciones y responsabilidades propias del cargo; respecto a las capacitaciones, estas deben ser impartidas periódicamente, de modo que

el personal se encuentre siempre actualizado en relación a los nuevos productos o servicios que proporciona su institución; sin embargo, luego de haber captado el talento humano adecuado, viene lo más difícil que es mantener ese potencial humano en la empresa, para lo cual se deben incorporar las estrategias que sean necesarias para garantizar la permanencia por un largo tiempo, tales como: pagos oportunos de nómina; reconocimientos y comisiones por metas alcanzadas; celebraciones de fechas importantes; flexibilidad ante cualquier calamidad que se presente en los colaboradores; y calidad humana, que se vea reflejada en todos los niveles jerárquicos.

### Conclusiones

Con el contenido descrito en el cuerpo del presente documento, se puede evidenciar que:

- ✓ El talento humano se constituye en uno de los elementos más valiosos que posee una empresa para poder crecer y posicionarse en el mercado en que se desenvuelve, por lo que se torna imprescindible mantenerlo motivado siempre, valiéndose para ello de teorías como las de Maslow y Skinner, cuyo objetivo radica en mantener satisfecho el talento humano en una empresa, dándole la prioridad que se requiere a sus necesidades, con la finalidad de que pueda tener un desempeño eficiente a nivel organizacional.
- ✓ Es necesario que se retenga el talento humano potencial de una empresa a través de diversas estrategias de motivación, tales como: pagos oportunos de nómina; reconocimientos y comisiones por metas alcanzadas; celebraciones de fechas importantes; flexibilidad ante cualquier calamidad que se presente en los colaboradores; y calidad humana, que se vea reflejada en todos los niveles jerárquicos; al emplear este tipo de estrategias beneficiará a la organización y a sus empleados.
- ✓ El sector financiero se mantiene en constante innovación, lo cual es positivo para la ciudadanía, pero en ciertos casos tiene una repercusión negativa en sus funcionarios, ya que les acarrea estrés basado en una constante presión de mejora continua, lo cual

es necesario manejar cuidadosamente de modo que los funcionarios no se vean afectados sino más bien se sientan estimulados cada día a ser mejores profesionales en el cargo que desempeñan.

- ✓ La rotación de personal tiene que ver con el flujo de empleados que entran y salen de una organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, dicha rotación debe conservar un índice bajo, el cual debe ser como máximo del 10%, de modo que se pueda asegurar que se está logrando retener bien al talento humano, ofreciendo un ambiente de trabajo agradable para sus profesionales, además de contar con procesos eficientes de reclutamiento e incorporación, tal como lo señala el Modelo de Turnover.
- ✓ La rotación de personal en el sistema financiero está creciendo y la generación de nuevas plazas de empleo cada vez va menguando; por lo que es de vital importancia que las organizaciones revisen y reajusten su gestión desde el inicio, comenzando con la eficiencia en los procesos de selección, teniendo claras las funciones y necesidades de cada puesto de trabajo, de modo que no sobrecarguen de responsabilidades a una persona en un momento dado. Adicionalmente, es necesario analizar periódicamente la política salarial y de incentivos a nivel empresarial, ya que este es uno de los factores que repercute mayormente en la decisión de salida voluntaria de los trabajadores.
- ✓ El gobierno de turno debería realizar un seguimiento oportuno a las empresas en torno al cumplimiento de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario en lo que respecta a la estabilidad laboral, sobre todo actualmente que el Ecuador se encuentra a paso lento reactivándose económicamente.



## Bibliografía

- Abril, L. (7 de Agosto de 2022). Ecuador es el tercer país de la región con más renuncias en los trabajos. *El Comercio*, pp. <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/ecuador-pais-region-renuncias-trabajos.html>.
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del talento humano (3a ed.)*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bamfo, B., Kofi, C., y Mingle, H. (11 de Octubre de 2018). *Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction*. *Cogent Business & Management*, 5:1: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1522753>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Informe de rendición de cuentas 2021*. [https://www.bce.fin.ec/images/rendicion\\_cuentas/2021/Fase2\\_InformePreliminarRC\\_2021.pdf](https://www.bce.fin.ec/images/rendicion_cuentas/2021/Fase2_InformePreliminarRC_2021.pdf).  
[https://www.bce.fin.ec/images/rendicion\\_cuentas/2021/Fase2\\_InformePreliminarRC\\_2021.pdf](https://www.bce.fin.ec/images/rendicion_cuentas/2021/Fase2_InformePreliminarRC_2021.pdf)
- Banco Pichincha. (2022). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad 2021*. MULTIPLICA.
- Cabrera, A., Ledezma, M., y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León.*, V(5), 84-85. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- CEPAL. (2021). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Estudio Económico de América Latina y el Caribe.: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47192/S2100393\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/47192/S2100393_es.pdf)
- CETYS Educación Continua. (20 de Enero de 2021). *Teorías de motivación y liderazgo*. CETYS Educación Continua: <https://www.cetys.mx/educon/teorias-de-motivacion-y-liderazgo/>
- Chura, L., Gavilano, A., Matos, T., y Medina, J. (2017). *Análisis de las causas que generan rotación en el área de Sistemas del Sector Bancario de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <http://hdl.handle.net/10757/621282>
- Clavijo, C. (2022). *Turnover: qué es, cómo se mide y cómo disminuirlo*. Irlanda, Dublin: HubSpot, Inc.
- Da Silva, D. (11 de Mayo de 2021). *¿Qué es turnover? ¿Cuáles son sus tipos y el porcentaje ideal?* <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-turnover/>
- Falahat, M., Gee, S., y Liew, C. (25 de Octubre de 2019). *A model for turnover intention: Banking industry in Malaysia*. *Asian Academy of Management Journal*: <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.6>
- Gualli, D., y Cárdenas, K. (18 de Mayo de 2022). *La estabilidad laboral en la Ley de Apoyo Humanitario en Ecuador*. Instituto Tecnológico Superior Jubones: <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/232>

- Guevara, K., y Guevara, N. (2020). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en Financiera Crediscotia Jaén - 2019*. Repositorio Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7031/Guevara%20Fern%C3%A1ndez%20Karely%20&%20Guevara%20Fern%C3%A1ndez%20Norely.pdf?sequence=1>
- Hernández Olivares, S. E., Cruz Netro, Z., Meza Morales, M., y Cruz Netro, L. (30 de Mayo de 2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea. ECORFAN-Bolivia.*, 4(11), 45-46. [https://doi.org/https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11\\_5.pdf](https://doi.org/https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf)
- INEC. (22 de Febrero de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Boletín Técnico N° 04-2022-ENEMDU. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), enero 2022: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201\\_Boletin\\_empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201_Boletin_empleo.pdf)
- Keefe, P., y Scartascini, C. (2022). *Confianza. La clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Confianza-La-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., y Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos vol.17 no.80*, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300371&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300371&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 5-17. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Muthukumar, M., Shanmuganathan, R., y Rinaldo De David, D. (28 de Agosto de 2018). *Turnover Intention among Bank Managers – Sources and their Effects: An Empirical Study*. <https://DOI: 10.23837/tbr/2018/v6/n1/174850>
- Pazmiño, E. (2016). Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Escuela Politécnica Nacional.
- Pradas, C. (23 de Octubre de 2018). La teoría de B.F. Skinner: conductismo y condicionamiento operante. España.
- Ramírez, M. (26 de Febrero de 2019). *Organización del proceso de trabajo y condiciones laborales en el sector bancario de la Argentina*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina: <https://www.redalyc.org/journal/5535/553565464020/html/>
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. Artículo de Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio documental Core: <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>

- Rodríguez, G. d. (2020). Sistema Financiero. Introducción. En G. d. Rodríguez Milián, *Introducción al sistema financiero: especificidades en Cuba* (p. 1). Editorial Universitaria.
- Sancak, M. (2022). *Global Production, National Institutions, and Skill Formation: The Political Economy of Training and Employment in Auto Parts Suppliers from Mexico and Turkey*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198860655.001.0001>
- Tapia, J. (2022). *Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras*. Repositorio UTA: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36856/1/153%20GTH.pdf>
- Vargas, D. (2022). *Colegio de Estudios Superiores de Estudio - CESA*. Motivadores de cambio y alta rotación de los asesores comerciales en sector bancario: [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4545/MDM\\_53029879\\_2022\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4545/MDM_53029879_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, YVAN STALIN SUÁREZ SALTOS, con C.C: # 1203017205 autor(a) del trabajo de titulación: **Análisis de la Rotación de personal en el Sistema Financiero** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de agosto de 2023

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Yvan Stalin Suárez Saltos

C.C: 1203017205



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de la Rotación de personal en el Sistema Financiero		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Suárez Saltos Yvan Stalin		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de agosto de 2023	<b>No. DE PÁGINAS: 20</b>	16
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	El talento humano en las Empresas, teoría de la Motivación, Rotación del personal, causas y efectos de la rotación del personal, rotación del personal a nivel Internacional y rotación del personal en el sistema financiero.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Administración de Recursos Humanos, Desempeño Laboral, Rotación del Personal		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El talento humano se constituye en uno de los elementos más valiosos que posee una empresa para poder crecer y posicionarse en el mercado en que se desenvuelve, por lo que se torna imprescindible mantenerlo motivado siempre, valiéndose para ello de teorías como las de Maslow y Skinner, cuyo objetivo radica en mantener satisfecho el talento humano en una empresa, dándole la prioridad que se requiere a sus necesidades, con la finalidad de que pueda tener un desempeño eficiente a nivel organizacional. Es necesario que se retenga el talento humano potencial de una empresa a través de diversas estrategias de motivación, tales como: pagos oportunos de nómina; reconocimientos y comisiones por metas alcanzadas; celebraciones de fechas importantes; flexibilidad ante cualquier calamidad que se presente en los colaboradores; y calidad humana, que se vea reflejada en todos los niveles jerárquicos; al emplear este tipo de estrategias beneficiará a la organización y a sus empleados.</p> <p>El sector financiero se mantiene en constante innovación, lo cual es positivo para la ciudadanía, pero en ciertos casos tiene una repercusión negativa en sus funcionarios, ya que les acarrea estrés basado en una constante presión de mejora continua, lo cual es necesario manejar cuidadosamente de modo que los funcionarios no se vean afectados sino más bien se sientan estimulados cada día a ser mejores profesionales en el cargo que desempeñan.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>0998064104</b>	E-mail: isaltos28@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			