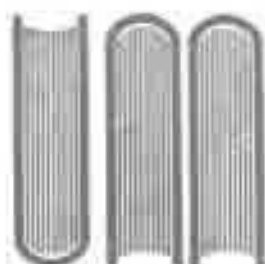


UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

910.206
H 278
1995

MOTIVOS DE ROTACION DEL PERSONAL DE CAJA EN
UNA INSTITUCION BANCARIA

Tesina presentada como uno de los requisitos para obtener el título de
Licenciado en Relaciones Humanas

POR

ALICIA DEL CARMEN MANJARREZ PABLOS

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N.L.

AGOSTO DE 1995
902736


BIBLIOTECA

Agosto de 1995

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISION DE
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY
Presente.-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Alicia del Carmen Manjarrez Pablos cuyo título es MOTIVOS DE ROTACION DEL PERSONAL DE CAJA EN UNA INSTITUCION BANCARIA mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una monografía que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas, sin más por el momento quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente

Lic. Norma Aguilera de Bucio
Asesora del PEF

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones

Agradezco a mis padres
Dr. Alfonso Manjarrez Bernal
Armida Pablos de Manjarrez
por todo el amor, cariño y apoyo
que he recibido de ellos durante toda mi vida.

Agradezco a mi asesora,
Lic. Norma Aguilera de Bucio
por sus conocimientos y apoyo
para la elaboración de esta tesina

INDICE

	PAGINA
Introducción	1
Capítulo I Importancia del estudio	
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivo de estudio	4
3. Alcances y limitaciones	4
Capítulo II Revisión de literatura	
1. Definición de rotación	5
2. Tipos de rotación	8
2.1 Rotación natural	8
2.2 Rotación provocada	8
3. Fórmula de medición	10
3.1 Índice de rotación para todo tipo de separación	10
3.2 Índice de rotación con referencias a la renuncia	10
3.3 Índice de rotación para separaciones inevitables	10
3.4 Índice de rotación que incluye admisiones de personal	11
3.5 Índice de rotación por departamentos o secciones	11
4. Ventajas y desventajas	12
4.1 Ventajas	12
4.2 Desventajas	12
5. Motivos	15
6. Entrevista de salida y cuestionario posterior a la salida	17

Capítulo III Metodología	
1. Diseño de instrumento	19
1.1 Encuesta a cajeros generales	19
1.2 Encuesta a personal de caja	19
2. Determinación de la muestra	20
2.1 Tamaño de la muestra	20
2.2 Elección de los elementos de la muestra	20
3. Aplicación de las encuestas	21
4. Procesamientos de datos	21
Capítulo IV La Organización	
1. Historia de la organización	23
2. Misión, visión y filosofía	25
3. Información de la organización	28
4. Presentación de resultados	29
5. Interpretación de los cuadros de resumen de respuestas	36
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	
1. Conclusiones	38
2. Recomendaciones	42
Bibliografía	44
Anexo 1 Encuestas	46
Anexo 2 Organigramas	52
Anexo 3 Gráficas	54

INTRODUCCION

La movilidad de las personas en las organizaciones es un fenómeno natural, sin embargo cuando ésta es elevada ocasiona más desventajas en costos y tiempo de lo que la empresa pudiera estar conciente. Conocer los motivos que provocan la alta rotación en determinados puestos permite a la organización tener información para tomar decisiones que tiendan a disminuirla.

El presente proyecto tiene como fin conocer los motivos de rotación del personal de caja en una Institución Bancaria, mediante la percepción de los Cajeros Generales y de los mismos cajeros (as). Considero que la realización de este estudio es muy importante, debido a que la organización cuenta con un alto índice de rotación y sería interesante saber los motivos, así como también hacer algunas recomendaciones para ayudar a disminuirla.

Para poder llegar a las conclusiones deseadas fue necesario tener muy claros el planteamiento del problema, el objetivo de estudio, los alcances y limitaciones, mismos que se encuentran definidos en el capítulo número uno.

En el capítulo dos aparece la opinión de varios autores acerca del fenómeno de rotación, para así conocer las variables que pueden influir en la salida del personal de caja. También aparece la opinión del personal del área de Recursos Humanos de la Institución donde se realizó el proyecto y la medición del porcentaje de rotación de la propia empresa. Entre las variables que se tomaron para realizar el estudio se encuentran: el ambiente de trabajo, supervisión, sueldo, expectativas del personal, presión de trabajo, políticas y reglas, entre otras.

De acuerdo a las variables anteriores se realizó el estudio mediante encuestas realizadas al personal de caja y a los Cajeros Generales. En el capítulo tres se menciona el proceso utilizado para la aplicación de las encuestas, la población y la selección de la muestra, el diseño de la técnica de selección de datos, y la forma en que se obtuvieron los resultados.

En el capítulo cuatro se mencionan los antecedentes históricos de la organización y la presentación de los resultados obtenidos del estudio.

Finalmente en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones del estudio, así como también algunas recomendaciones que se consideran importantes para la disminución de la rotación.

La realización de este proyecto permite conocer a fondo el fenómeno de rotación, así como aplicar los conocimientos teóricos aprendidos en una carrera profesional. Al mismo tiempo se pretende brindar algunas recomendaciones que ayuden a disminuir la salida del personal de caja en una importante Institución Bancaria de Monterrey.

CAPTULO I. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1. Planteamiento del problema

La rotación de cajeros(as) provoca el deterioro de servicio a los clientes, ya que al disminuir personal se producen líneas de espera, lo que representa pérdida de tiempo para el cliente y mala imagen para la Institución.

Por otro lado, la rotación también representa costos de reemplazo por reclutamiento y entrenamiento de los nuevos integrantes, lo que al mismo tiempo implica un mal servicio, ya que el personal de nuevo ingreso no posee experiencia por lo que puede cometer errores.

Otro factor importante es la falta de identificación del cliente con la institución, ya que si éste está acostumbrado a tratar con una persona y se la cambian, puede llegar a sentirse desubicado.

Sin embargo, los motivos de rotación se desconocen formalmente, ya que no se cuenta con entrevista de salida y hasta el momento no se ha investigado sobre el problema, por lo que al conocer algunos de los motivos de la movilidad* del personal pudieran tomarse medidas que redujeran éstos.

*En esta tesina se utilizan las palabras movilidad y rotación como sinónimos.

2. Objetivo de estudio

Conocer los motivos de la rotación del personal de caja en una Institución Bancaria, desde el punto de vista de los Cajeros Generales y de los propios cajeros (as), aportando algunas recomendaciones para corregir el problema.

3. Alcances y limitaciones

El presente trabajo pretende conocer los motivos de movilidad del personal de caja desde el punto de vista de los Cajeros Generales y de una muestra representativa de los 380 Cajeros(as), exclusivamente en el área metropolitana de Monterrey, es decir, que las conclusiones de este trabajo no podrán generalizarse al resto del personal, aunque puede existir coincidencia en alguno de los casos.

Una limitación fuerte para construir el marco teórico es la poca literatura existente sobre el fenómeno de rotación.

Por la limitación del tiempo analizaremos el fenómeno desde el punto de vista de los Cajeros Generales y desde la propia perspectiva de una muestra representativa de los 380 Cajeros(as), no así de los Cajeros(as) que ya no están en la organización.

Una limitación importante para este estudio es que no se cuenta con entrevistas de salida, por lo que los motivos de salida no podrán ser analizados desde esa perspectiva.

El presente trabajo no pretende desarrollar el nuevo perfil a contratar, ya que esto sería motivo de otro estudio.

Al finalizar la investigación se proponen algunas sugerencias para disminuir la rotación, sin embargo no se pretende que éstas la eliminen totalmente.

CAPITULO II. REVISION DE LITERATURA

Como se mencionó antes, este trabajo tiene como fin conocer las causas de la rotación de personal en una Institución Bancaria. Para la realización de este estudio es importante el aspecto teórico de la rotación, del cual se desprenderán las causas que después analizaremos mediante encuesta en el estudio práctico. A continuación se mencionarán las opiniones de varios autores sobre el tema así como también mi punto de vista del mismo.

1. Definición

La rotación de personal es el resultado de la entrada y salida de empleados en una organización.

"La rotación de personal es la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización" (Koontz O' Donnell, 1985, 569).

El autor Dale Yoder define la rotación de personal como "los cambios de tiempo en tiempo, en la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación, salidas y reemplazos de los empleados" (Yoder, 1976, 581).

La rotación de personal es "el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (Reyes Ponce, 1987, 163).

Existen muchas causas que pueden provocar la rotación de personal, algunas de ellas pueden ser evitadas, otras no. Es por eso

que la organización debe tener un control de los movimientos de personal dentro de la misma, para saber cuáles causas pueden disminuirse y así ahorrarse los problemas que ésta ocasiona.

"El índice de rotación puede ser un indicador muy importante para saber si las funciones de la gerencia, supervisión o departamento de personal se están llevando a cabo con eficiencia, ya que de ellas depende en gran parte el buen o mal desempeño de sus subordinados"(Chruden,Sherman,1968,704).

Por otro lado también el índice de rotación según el autor Fernando Arias Galicia indica "El nivel de moral en el trabajo de una organización , ya que generalmente una empresa sana cuenta con un bajo índice de rotación" (Arias Galicia,1994,78). El nivel de moral abarca muchos aspectos dentro de la organización como serían la integración del personal, la comunicación, orientación, el sueldo, las condiciones de trabajo, las actividades sociales, las oportunidades de desarrollo, cumplimiento de objetivos personales, entre otras. Si la empresa sabe como facilitar que los empleados estén satisfechos con todos los aspectos mencionados, van a sentirse a gusto y tranquilos, por lo tanto la organización tiene más posibilidades de que los empleados permanezcan en la misma y realicen muy bien su trabajo.

Normalmente lo mejor es que las empresas mantengan su índice de rotación lo más bajo posible , ya que así la organización estará más estable y no perderá tiempo ni dinero. Sin embargo, según el autor Idalberto Chiavenato, "un índice de rotación equivalente a cero no debe ocurrir, ya que demostraría un estado de estancamiento en la organización.

Por otro lado, un índice de rotación muy elevado tampoco sería lo mejor, ya que reflejaría una inestabilidad por parte de la empresa. Un índice de rotación ideal sería aquel que le permitiera

a la organización retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que no está contribuyendo a la realización de los objetivos de la organización". (Chiavenato, 1988,158).

Cierto es que no es bueno un índice elevado de rotación, pero tampoco es conveniente para la organización contar con gente que no esté satisfecha con la empresa o que la empresa no esté satisfecha con el trabajo de sus empleados, por eso es importante, como se mencionó anteriormente que la empresa sepa cómo controlar este tipo de situaciones. Algunas de las formas de solucionar estos problemas serían, mejor selección, capacitación, orientación, integración, mejores condiciones de trabajo, sueldo justo, entre otros.

2. Tipos de Rotación

Dentro del fenómeno de rotación existen dos tipos de acuerdo a sus causas: la rotación natural y la rotación provocada:

2.1 Rotación natural

La rotación natural es aquella que ocurre sin que la organización o el personal puedan evitarla. Dentro de este tipo se incluyen la terminación de empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones debidas o enfermedades, muerte, incapacidad, retiro o matrimonio, cambio de localidad, estudios, etc.

Es cierto que la rotación natural no puede ser evitada; sin embargo, en algunos casos sí puede ser controlada mediante mejor selección, entrenamiento, mejores condiciones de trabajo, mejores salarios y oportunidades de crecimiento.

2.2 Rotación provocada

La rotación provocada ocurre cuando la organización o el personal inicia la separación. Este tipo de rotación puede ocurrir por varios motivos, cuando la organización inicia la separación puede ser debido a una crisis económica dentro de la misma o bien que la empresa decida que es necesario cambiar al personal actual por otro de mejor calidad. Cuando la separación es iniciada por el empleado, puede ser debido a que le ofrecen un mejor trabajo con mejor sueldo y condiciones en otro lado o simplemente porque no se encuentra a gusto dentro de la organización.

Los autores Terry Leap y Michael Crino clasifican los tipos de rotación como "rotación voluntaria e involuntaria" (Crino, Leap, 1991, 51). Esta última vendría siendo lo que se definió anteriormente como rotación natural, pero esos autores también

incluyen despidos, recortes de personal. Por otro lado muchos autores también llaman a la rotación natural, rotación inevitable.

3. Fórmula de medición

Para calcular el índice de rotación en las organizaciones existen varias fórmulas de medición. A continuación se presentarán algunas de las más utilizadas en las empresas (Glueck, 1974, 740).

3.1 El índice de rotación de personal que incluye todo tipo de separaciones es el siguiente:

$$\frac{\text{No. de bajas en el año} * 100}{\text{total de empleados en el año}}$$

Cabe mencionar que ésta es la fórmula utilizada por la empresa donde se realiza el estudio, cuyo índice de rotación es de 14.2%

3.2 El índice de rotación con referencia a las renunciaciones sería:

R= No. de separaciones durante el mes.

N= No. total de empleados en la nómina de la quincena..

$$\frac{R}{N} * 100 = \text{porcentaje de renunciaciones}$$

Esta fórmula también puede ser utilizada para los despidos y abandonos de empleo.

3.3 El índice de rotación para las separaciones inevitables es:

S = No. de separaciones en el periodo elegido.

SI= No. de separaciones inevitables.

$$\frac{S-SI}{N} * 100 = \text{porcentaje de separaciones inevitables.}$$

3.4 Idalberto Chiavenato, a diferencia de los demás autores, también incluye en las fórmulas de medición, las admisiones de personal.

A= Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D= Desvinculación del personal (tanto por iniciativa de la empresa, como por iniciativa de los empleados).

EM=Efectivo medio del área considerada dentro del período tomado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y el la finalización del periodo, dividida por dos.

$$\frac{\frac{A+D}{2} * 100}{EM}$$

Según este autor es importante mencionar las admisiones ya que de lo contrario, "la ecuación, por ser parcial enmascara los resultados, porque la información está incompleta" (Chiavenato, 1988,157).

3.5 Algunas empresas evalúan la rotación de personal por departamentos o secciones, tomando como subsistemas los departamentos y como sistema mayor, la organización. La ecuación sería:

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos).

T=Transferencia de personal para otros subsistemas (departamentos).

A= Admisiones.

D= Desvinculaciones.

$$\frac{\frac{A+D +R+T}{2} * 100}{EM}$$

4. Ventajas y desventajas de la rotación

4.1 Ventajas

Generalmente la rotación de personal en una organización no es recomendable; sin embargo tiene algunas ventajas.

Una de las ventajas de la rotación es que la organización va a contar siempre con el personal más joven, y cuando el personal es recién egresado de las universidades tienen toda la disponibilidad de desempeñar muy buen trabajo, a un sueldo bajo. También es bueno que entren ideas nuevas a las empresas para mejorar y optimizar el trabajo.

Por otro lado, cuando en la organización hay gente apática, desmotivada y sin ganas de trabajar, sustituirla sería un beneficio para la empresa, ya que las personas que no están contribuyendo al logro de los objetivos que se persiguen, pueden convertirse en un lastre.

4.2 Desventajas

También la rotación tiene desventajas y desgraciadamente son más que las ventajas y traen consecuencias muy negativas para la organización.

Una de las desventajas de la rotación es el costo que le ocasiona a la empresa. Algunos de los costos podrían ser el pago por separación, costos del reemplazo, reclutamiento, entrenamiento, exámenes médicos y psicométricos, entre otros.

Chiavenato clasifica los costos de rotación en dos tipos: "costos primarios y costos secundarios". (Chiavenato, 1988, 165).

Entre los costos primarios podemos mencionar los siguientes:

1. Costo de reclutamiento y selección, que incluye los gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado, gastos de anuncios en periódicos, material de reclutamiento, honorarios a empresas de reclutamiento, gastos de exámenes médicos y psicométricos.
2. Costo de registro y documentación, que incluye gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación.
3. Costo de integración. Este tipo incluye los gastos de entrenamiento e inducción.
4. Costo de desvinculación. Dentro de estos costos se encuentra el gasto de indemnización.

Dos de los costos secundarios serían los siguientes:

1. Costo de producción debido al espacio vacío dejado por el empleado.
2. Costo extra laboral que incluye las horas extras para cubrir al empleado faltante.

Por otro lado, la rotación de personal no sólo ocasiona problemas de dinero, también el tiempo invertido en reclutar, seleccionar y capacitar al personal implica pérdida para la empresa.

Es importante mencionar que la rotación también implica pérdida en la productividad mientras que el nuevo empleado llega al nivel donde estaba el trabajador que dejó el trabajo o puesto.

El tiempo de acoplamiento del empleado también puede ocasionar insatisfacción del cliente debido al trabajo del empleado inexperto; cuestión que podría decirse del puesto de caja en un banco.

Una desventaja que perjudica considerablemente a la organización es la salida de personas valiosas, ya que dejan un espacio vacío que no se llena fácilmente.

La rotación de personal provoca también una mala imagen para la organización, ya que refleja inestabilidad en la misma.

5. Motivos

Existen muchas causas que pueden provocar la rotación de personal iniciada tanto por el personal como por la organización.

Generalmente la mayor parte de las separaciones son por iniciativa del personal, por eso es importante que las empresas sepan cuáles son esas causas, para así poder tomar medidas correctivas y disminuir la rotación de personal.

A continuación se mencionarán algunas de las causas que provocan que los empleados se vayan de la organización:

Se podría afirmar que existen motivos de separación, en los cuales la organización no puede hacer nada. Entre éstos podemos mencionar cambio de localidad, comienzo o término de estudios, matrimonio (en caso de mujer), enfermedad, muerte o retiro, razones personales o familiares.

Sin embargo, existen muchas separaciones que la organización puede evitar. El empleado puede decidir dejar la organización porque no satisface sus necesidades, no ve oportunidades de crecimiento, por falta de estímulos, motivación, siente mucha presión en el trabajo, no tiene buena relación con su jefe y compañeros.

Chiavenato afirma " la rotación no es una causa sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal". (Chiavenato, 1988,159).

Dentro de los fenómenos externos se incluyen la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica del país, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos mencionar los siguientes:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios de la organización.
- Tipo de supervisión.
- Condiciones ambientales dentro de la organización.
- Cultura organizacional desarrollada en la organización.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de entrenamiento.
- Política disciplinaria desarrollada por la organización.
- Criterios de evaluación de desempeño.
- Grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la empresa.
- Prestaciones de trabajo utilizadas en la organización.
- Expectativas del personal.

Calhoun Wick opina que un motivo muy importante de la rotación es que "los empleados no conocen bien la organización, sus objetivos y lo que quiere lograr, es por eso que los empleados no se identifican y se van". (Wick, 1993, 50).

De acuerdo con la percepción del personal del área de Recursos Humanos de la Institución donde se realiza el estudio, los principales motivos de separación son la falta de oportunidades de promoción, matrimonio y lo rutinario del trabajo.

6. Entrevista de salida y cuestionario posterior a la salida

Existen muchas razones por las cuales los empleados deciden dejar el trabajo y las organizaciones deben saber cuáles son las que la están afectando. Para saber la opinión de los empleados que salieron hay dos métodos que son los más utilizados por las organizaciones: la entrevista de salida y el cuestionario posterior a la salida.

6.1 Entrevista de salida

La entrevista de salida se realiza una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su egreso.

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha de su renuncia. Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma en que percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Esta entrevista se puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

De la entrevista de salida se obtienen una serie de datos importantes, como son la causa de la misma, nivel de moral de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general (prestaciones, políticas, etc.), nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia, y constituye también un control sobre el funcionamiento de recursos humanos.

Otra razón por la que resulta importante la entrevista antes de que el individuo se separe de la organización es que

posiblemente se le puede detener, considerando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

A veces la entrevista no da resultados favorables o ciertos porque las personas que dejan la organización no son muy sinceros al responder, ya sea por miedo, por resentimiento o coraje hacia la empresa, es por eso que también se utiliza el cuestionario posterior a la salida.

6.2 Cuestionario posterior a la salida

El cuestionario posterior a la salida es un cuestionario que se manda a los empleados tiempo después que salieron de la organización, este cuestionario tiene mejores resultados, ya que el ex-empleado ya está más calmado, la salida no es tan reciente y por eso tiende a ser más sincero. Otra razón es que es anónima.

De acuerdo con la percepción del personal de recursos humanos de la institución donde se realizó el estudio, las principales causas de salida de las cajeras es la falta de oportunidades de promoción, estado civil y lo rutinario del trabajo.

CAPITULO III. METODOLOGIA

1. Diseño del instrumento

1.1 Encuesta a cajeros generales.

La herramienta utilizada para conocer la opinión de los cajeros generales acerca de la rotación del personal de caja fue una entrevista dirigida mediante encuesta, para así obtener una información más completa.

La encuesta cuenta con once preguntas, siete son cerradas. En dos preguntas se pide ennumerar de mayor a menor importancia los motivos de salida del personal de caja y las últimas tres preguntas son abiertas.

Todas las preguntas que forman la encuesta tienen como fin conocer los motivos de salida de los cajeros (as), y las variables utilizadas para la elaboración de la herramienta se obtuvieron del marco teórico.

1.2 Encuesta al personal de caja.

La encuesta realizada para el personal de caja consta de doce preguntas, las cuales son las mismas que la de los cajeros generales, a diferencia de una pregunta más, relacionada con el tipo de supervisión.

2. Determinación de la muestra

2.1 Tamaño de la muestra

a) Cajeros generales.

Para los cajeros generales la encuesta fue aplicada al universo, 46 encuestas una por cada sucursal.

b) Personal de caja.

La muestra representativa del universo de 380 cajeros(as) es de 138, determinada con un 92% de confiabilidad y un 6% de margen de error, el resultado se obtuvo de la siguiente fórmula

n= muestra

N= universo

e= margen de error

$Z_{\alpha/2}$ ó ZC= porcentaje de confiabilidad

$$n = \frac{N}{\left(\frac{E}{ZC}\right)^2 \frac{N-1}{P(1-P)} + 1}$$

La fórmula se aplicó de la siguiente manera:

$$n = \frac{380}{\left(\frac{.06}{1.7642}\right)^2 \frac{380-1}{.5} + 1}$$

2.2 Elección de los elementos de la muestra

a) Cajeros generales

Como ya se mencionó antes, se entrevistó al 100% de los cajeros generales, por lo que no fue necesario utilizar muestra.

b) Personal de caja.

La institución donde se realizó el estudio sólo nos permitió entrevistar a tres cajeros (as) por cada sucursal, debido a que éstos tenían mucho trabajo y poco tiempo disponible.

Los cajeros(as) entrevistados se escogieron al azar, sorteándolas de la lista más actual del personal de caja de cada sucursal.

Se le entregaron los nombres de los cajeros(as) elegidos, tanto a los gerentes de cada sucursal como a la persona del área de Recursos Humanos que se le entregó este estudio.

Se piloteó la encuesta para conocer la efectividad de la misma, haciéndose las modificaciones necesarias.

La institución aprobó la encuesta y no sugirió que se le hiciera algún cambio a la misma.

Ver formato en anexo I.

3. Aplicación de las encuestas

Las encuestas se aplicaron tanto a los cajeros generales como al personal de caja en cada una de las 46 sucursales.

Cada entrevista tuvo una duración de 10 a 15 minutos.

4. Procesamiento de datos

Para obtener los resultados de las preguntas de opciones se determinó el total de frecuencias de cada respuesta, obteniendo el número de veces que habían sido respondidos los diferentes incisos a, b, c, dependiendo de la pregunta contestada, después se obtuvo

un porcentaje de cada una de las opciones, para tener más claros los resultados.

En el caso de las preguntas de enumeración el procedimiento utilizado fue poner de mayor a menor importancia los motivos de salida del personal de caja, siendo el número 1 el más importante y 5 y 8, dependiendo la pregunta, el menos importante.

Se contabilizó el número de veces que tenía el inciso (a) como motivo 1, como motivo 2, etc. Y de igual forma se hizo con el inciso (b) y así sucesivamente con los demás incisos. Después se sacó un porcentaje de cada uno de los resultados obtenidos para una mejor interpretación de los resultados.

Las preguntas abiertas se contabilizaron de acuerdo al número de veces que aparecían las respuestas.

Cabe mencionar que los resultados de las encuestas tanto de los cajeros generales como del personal de caja se obtuvieron mediante el mismo procedimiento.

Para el cálculo matemático y porcentual se utilizó una calculadora CASIO fx-115D, y el paquete empleado para la elaboración de las tablas y gráficas fue Exel versión 5.0.

CAPITULO IV. LA ORGANIZACION

1. Historia de la organización

Las raíces de Banorte se encuentran en el origen de dos instituciones, El Banco Mercantil de Monterrey y El Banco Regional del Norte, bancos que se fusionaron para cumplir con una mayor fuerza su objetivo central, ofrecer un mejor servicio bancario en apoyo al país.

El 16 de noviembre de 1899, el entonces Banco Mercantil de Monterrey, S.A., se constituyó como banco de emisión de papel moneda, al amparo de concesión del gobierno federal el 27 de julio de ese mismo año; con un capital inicial de 2,500.00 nuevos pesos, llegó a ocupar el quinto lugar en antigüedad dentro de la banca de nuestro país.

El Banco Regional del Norte, S.A., se fundó el 17 de marzo de 1947 y se estableció también en la ciudad de Monterrey.

Ambos bancos, cuando se fusionaron, se llamaban especializados; es decir, que ofrecían los servicios de depósito de dinero, cuentas de cheques, cuentas de ahorro y préstamos personales a corto plazo.

El 31 de diciembre de 1985, siendo presidente de la República Mexicana el licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, con fundamento en el artículo 28 de la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito se dispuso, por decreto de esta fecha la fusión de Banco Regional del Norte, S.N.C. institución de banca

múltiple, con Banco Mercantil de Monterrey, S.N.C., institución de banca múltiple, de manera que se cambió la denominación de ambos bancos por la de Banco Mercantil del Norte, S.N.C. Institución de banca múltiple.

En la actualidad Banorte cuenta con sucursales distribuidas en diferentes estados: Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas, Chihuahua, San Luis Potosí, Durango, Puebla, Guanajuato, Querétaro, Edo. de México, Jalisco, y Distrito Federal.

2. Misión, visión y filosofía

El sistema bancario de nuestro país se rige por la "ley general de crédito y organizaciones auxiliares" entre cuyas disposiciones fundamentales se pueden señalar las siguientes:

Todo banco debe contar con un permiso de la Secretaría de Hacienda y Crédito público.

1) Para establecer un banco se requiere previamente concesión del gobierno federal otorgada a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2) Los bancos tienen que sujetarse estrictamente en todas sus operaciones a las normas que señala la ley arriba mencionada respecto a plazos, características, etc.

Para alcanzar un nivel de excelencia y cumplir con el logro de metas y objetivos que la institución se ha trazado, es muy importante la participación de todos y cada uno de los que conforman Banorte.

Para lograr todo esto, es necesario que haya una imagen clara de los nuevos valores institucionales.

- Crear una conciencia de calidad, orientada a resultados para alcanzar la efectividad deseada.
- Mantener una conciencia abierta y directa.
- Dar una proyección de honestidad y lealtad, que denote no sólo la madurez sino también el profesionalismo con que cuenta el banco.
- Optimizar los resultados con trabajos en equipo y con toma de decisiones compartidas.

- Actualizarse día a día sobre aspectos nuevos de trabajo, sin descuidar la presentación, por ser la imagen que se proyecta a los clientes.
- Proporcionar un excelente servicio a la clientela, para mantener el prestigio que hasta ahora ha gozado la institución.

Los objetivos que Banorte se ha trazado para con sus empleados son:

- Familiarizarlo con la comunidad bancaria.
- Orientarlo sobre el campo donde va a desempeñar su trabajo.
- Mostrarle con claridad el camino a seguir, a fin de alcanzar el progreso de la institución, al mismo tiempo que se logra el desarrollo personal.
- Proporcionar un clima adecuado para que su desempeño sea altamente satisfactorio.

Todo esto con el fin de lograr una optimización de los recursos, tanto materiales como humanos y así brindar a sus clientes un servicio oportuno, cordial y eficiente a la altura de necesidades que demanda la época actual.

Los objetivos fundamentales de Banorte son los siguientes:

- 1.- Dar a conocer los servicios en forma masiva, utilizando los principales medios de comunicación, haciendo llegar el mensaje del banco al público en general.

- 2.- Lograr la confianza de los clientes hacia la institución, velando por sus intereses.
- 3.- Buscar mayor eficiencia en los servicios por medio de la automatización y sistematización y de esta manera ofrecer mejor servicio.
- 4.- Mantener e incrementar la posición del banco en el mundo.
- 5.- Atraer, desarrollar y retener al personal adecuado.

Las actividades de los bancos están sujetas a la inspección y vigilancia de un organismo oficial denominado Comisión Nacional Bancaria y de Seguros dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3. Información de la organización

Dentro del área metropolitana de Monterrey, Banorte cuenta con 46 sucursales, en las cuales trabajan 380 cajeros (as).

El promedio de antigüedad de los cajeros(as) es de 2.4 años, la edad promedio es de 22 años y no se cuenta con un índice de rotación de este puesto en particular.

El tiempo de entrenamiento para los nuevos integrantes es de 15 días hábiles.

Hace seis meses aproximadamente que existe una nueva política en Banorte que trata del puesto de caja. La nueva política tiene como fin definir el puesto de caja como un puesto de capacitación para que las personas que lo ocupen aprendan todo lo relacionado con el banco y después sean ascendidos.

Entre los requisitos que el banco incluye para contratar a los nuevos cajeros(as) están, 25 años como máximo, estudiantes y solteros.

Para la organización es importante el porqué el personal de caja renuncia, ya que aunque para ésta no es saludable que los cajeros(as) permanezcan en el puesto por mucho tiempo, tampoco ven saludable un alto índice de rotación.

Ver organigrama anexo 2.

4. Presentación de resultados

Para llegar a las conclusiones obtenidas se elaboraron tablas de resultados tanto de los cajeros generales como del personal de caja, para así ver claramente la opinión de los mismos en cuanto a los motivos de salida de los cajeros (as).

En las tablas que se presentan a continuación se puede observar que la opinión de los cajeros generales y el personal de caja son muy similares, aunque también existen algunas contradicciones.

Después de las tablas aparece el resultado de una correlación que se hizo con el fin de encontrar si había relación de los motivos personales de salida y los motivos relativos a la empresa.

El análisis del estudio se presenta en el último capítulo donde aparecen las conclusiones y las recomendaciones.

**CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 1
PERSONAL DE CAJA**

PREGUNTA	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	TOTAL
1. Los cajeros (as) conocen bien la organización y sus objetivos.	algunas de ellas 67.3%	todas 26.8%	muy pocas 6.5%	100%
2. La mayor parte de los cajeros (as) renuncian	por motivos personales ajenos a la empresa 73.1%	por motivos relativos a la empresa 26.9%		100%
5. Cuando se contrata al personal de caja, la mayor parte espera	permanecer mientras encuentra algo mejor 50.7%	permanecer por largo tiempo 49.3%		100%
6. Los cajeros generales hacen que los cajeros (as) se presionen y dejen la organización	algunas veces 53.6%	nunca 42.8%	frecuentemente 3.6%	100%
7. Generalmente el ambiente dentro de la organización es	agradable y de cooperación 88.1%	desagradable y difícil 11.9%		100%
8. Las políticas y reglas desarrolladas por la empresa son	algunas veces flexibles 71.7%	muy flexibles 15.9%	estrictas 12.4%	100%
9. Generalmente la carga de trabajo es	fácilmente realizable 79.7%	difícil y pesado 20.3%		100%

**CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 2
PERSONAL DE CAJA
PREGUNTA 3**

Los motivos personales, por los cuales el personal deja la compañía por orden de prioridad son:

a= Cambio de residencia

b= Matrimonio

c= Estudios

d= Mejor trabajo en otro lado

e= Enfermedad

R= Respuesta

FR= Frecuencia de la respuesta

%= Porcentaje

T= Total

R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%
a1	8	5.7	b1	45	32.6	c1	19	13.7	d1	61	44.2	e1	4	2.8
a2	9	6.5	b2	29	21	e2	38	27.5	d2	53	38.4	e2	9	6.5
a3	34	24.6	b3	34	24.6	c3	41	29.7	d3	14	10.1	e3	15	10.8
a4	53	38.4	b4	19	13.7	e4	27	19.5	d4	4	2.8	e4	36	26
a5	34	24.5	b5	11	7.9	e5	13	9.4	d5	6	4.3	e5	74	53.6
T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100

**CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 3
PERSONAL DE CAJA
PREGUNTA 4**

Los motivos relativos a la empresa, por los cuales el personal cambia de organización en orden de prioridad son:

a= Sueldo

b= Supervisión

c= Ambiente de trabajo

d= Poco entrenamiento

e= Presión de trabajo

f= Expectativas del personal

g= Funciones del puesto

h= Otras *

R= Respuesta

FR= Frecuencia de la respuesta

%= Porcentaje

T= Total

* Otras

-Reajuste de personal

-Superación personal

-Un puesto mejor

-Responsabilidad

-Maternidad

R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%
a1	95	68.8	b1	1	0.7	c1	11	7.9	d1	0	0	e1	17	12.3	f1	11	7.9	g1	3	2.2	h1	1	0.7
a2	16	11.5	b2	6	4.3	c2	32	23.1	d2	7	5.8	e2	25	18.1	f2	38	27.5	g2	12	8.6	h2	4	2.8
a3	7	5	b3	11	7.9	c3	9	6.5	d3	11	7.9	e3	30	21.7	f3	24	17.3	g3	42	30.4	h3	1	0.7
a4	5	3.6	b4	21	15.2	c4	15	10.8	d4	13	9.4	e4	30	21.7	f4	18	13	g4	34	24.6	h4	1	0.7
a5	7	5	b5	34	24.6	c5	27	19.5	d5	24	17.3	e5	14	10.1	f5	19	13.7	g5	14	10.1	h5	1	0.7
a6	3	2.2	b6	32	23.1	c6	26	18.8	d6	36	26	e6	14	10.1	f6	17	12.3	g6	9	6.5	h6	1	0.7
a7	3	2.2	b7	31	22.4	c7	16	11.5	d7	44	31.8	e7	3	3.6	f7	11	7.9	g7	24	17.4	h7	1	0.7
a8	2	1.4	b8	2	1.4	c8	2	1.4	d8	1	2.2	e8	3	2.2	f8	0	0	g8	0	0	h8	128	92.7
T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100	T	138	100

**CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 1
CAJEROS GENERALES**

PREGUNTA	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	TOTAL
1. Los cajeros (as) conocen bien la organización y sus objetivos	algunas de ellas 60.8%	todas 30.4%	muy pocas 8.8%	100%
2. La mayor parte de los cajeros (as) renuncian	por motivos personales ajenos a la empresa 93.5%	por motivos relativos a la empresa 6.5%		100%
5. Cuando se contrata al personal de caja, la mayor parte espera	permanecer por largo tiempo 69.6%	permanecer mientras encuentra algo mejor 30.4%		100%
6. Generalmente el ambiente dentro de la organización es	agradable y de cooperación 97.9%	desagradable y difícil 2.1%		100%
7. Las políticas y reglas desarrolladas por la empresa son	algunas veces flexibles 82.6%	muy flexibles 8.7%	estrictas 8.7%	100%
8. Generalmente la carga de trabajo es	fácilmente realizable 80.4%	difícil y pesado 19.6%		100%

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 2
CAJEROS GENERALES
PREGUNTA 3

Los motivos personales, por los cuales el personal deja la compañía en orden de prioridad son:

a= Cambio de residencia

b= Matrimonio

c= Estudios

d= Mejor trabajo en otro lado

e= Enfermedad

R= Respuesta

FR= Frecuencia de la respuesta

%= Porcentaje

T= Total

R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R1	FR	%	R	FR	%
a1	1	2.1	b1	7	15.2	c1	26	56.5	d1	11	23.9	e1	1	2.1
a2	1	2.1	b2	22	47.8	c2	10	21.7	d2	12	26	e2	1	2.1
a3	2	4.3	b3	14	30.4	c3	8	17.3	d3	21	45.6	e3	1	2.1
a4	35	76	b4	2	4.3	c4	1	2.1	d4	1	2.1	e4	6	13
a5	7	15.2	b5	1	2.1	c5	1	2.1	d5	1	2.1	e5	37	80.4
T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100

**CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 3
CAJEROS GENERALES
PREGUNTA 4**

Los motivos relativos a la empresa, por los cuales el personal de caja cambia de organización en orden de prioridad son:

a= Sueldo

b= Supervisión

c= Ambiente de trabajo

d= Poco entrenamiento

e= Presión de trabajo

f= Expectativas del personal

g= Funciones del puesto

h= Otras *

R= Respuesta

FR= Frecuencia de la respuesta

%= Porcentaje

T= Total

* Otras

-Reajuste de personal

-Superación personal

-Un puesto mejor

-Responsabilidad

-Maternidad

R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%	R	FR	%
a1	41	89.1	b1	0	0	c1	0	0	d1	0	0	e1	1	2.1	f1	2	4.3	g1	1	2.1	h1	0	0
a2	2	4.3	b2	1	2.1	c2	4	8.6	d2	0	0	e2	8	17.3	f2	23	50	g2	8	17.3	h2	0	0
a3	1	2.1	b3	3	6.5	c3	1	2.1	d3	1	2.1	e3	12	26	f3	5	10.8	g3	23	50	h3	1	2.1
a4	1	2.1	b4	1	2.1	c4	2	4.3	d4	2	4.3	e4	21	45.6	f4	10	21.7	g4	10	21.7	h4	0	0
a5	0	0	b5	7	15.2	c5	31	67.3	d5	4	8.6	e5	2	4.3	f5	1	2.1	g5	1	2.1	h5	0	0
a6	1	2.1	b6	16	34.7	c6	5	10.8	d6	20	43.4	e6	1	2.1	f6	2	4.3	g6	1	2.1	h6	0	0
a7	0	0	b7	17	36.9	c7	3	6.5	d7	19	41.3	e7	0	0	f7	3	6.5	g7	2	4.3	h7	1	2.1
a8	0	0	b8	1	2.1	c8	0	0	d8	0	0	e8	1	2.1	f8	0	0	g8	0	0	h8	44	95.6
T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100	T	46	100

5. Interpretación de los cuadros de resumen de respuestas 1, 2 y 3

En las tablas donde aparecen las preguntas 3 y 4 se ven claramente los motivos personales y los motivos relativos a la empresa más frecuentes por los cuales el personal de caja deja la organización.

Dentro de los motivos personales se encuentran mejor trabajo en otro lado, matrimonio y estudios; mientras que los motivos relativos a la empresa más frecuentes son sueldo, expectativas de permanencia, presión de trabajo y ambiente de la organización.

Se llevó a cabo una prueba estadística, por medio de la cual se puede comprobar si las variables consideradas anteriormente están o no relacionadas, es decir que una variable depende de la otra. Para esta prueba se fijó un nivel de significancia de .01.

Se hizo un tabla cruzada de motivos personales con tres variables que fueron mejor trabajo en otro lado, matrimonio y "otras" (que incluyen cambio de residencia, estudios y enfermedad); y cuatro variables de motivos relativos a la empresa que fueron sueldo, expectativas de permanencia, presión de trabajo, ambiente de trabajo y "otras" (que incluían poco entrenamiento, funciones del puesto y supervisión).

Al ver que los resultados guiaban una cierta tendencia en matrimonio, mejor trabajo en otro lado y sueldo, se redujo la tabla sólo a estas variables, siendo expectativas de permanencia, presión de trabajo, ambiente de la organización, funciones del puesto, supervisión y poco entrenamiento, la variable que aparece como "otras" dentro de los motivos de salida relativos a la empresa.

La tabla quedó de la siguiente manera:

	MATRIMONIO	MEJOR TRABAJO	OTRAS
SUELDO	32 31.6	42 41.9	21 21.3
OTRAS	14 14.3	19 19	10 9.6

De la tabla anterior se plantearon las hipótesis nula y alterna, y se obtuvo el valor del estadístico Ji cuadrada.

Ho: Los motivos personales de salida del personal de caja se relacionan con los motivos relativos a la empresa.

Hi: Los motivos personales de salida del personal de caja no se relacionan con los motivos relativos a la empresa.

Decisión de rechazo: rechazo Ho si

$$\alpha = 0.1$$

$$X^2 = \sum \left\{ \frac{oi^2}{ei} \right\} - n$$

$$X^2 = \sum \left\{ \frac{19044}{1377} \right\} - 138 = 0.3$$

$$X^2 > X^2_{\alpha, (r-1)(c-1)}$$

$$X^2 > X^2_{0.1, 2}$$

$$0.3 > 9.210$$

Como se puede ver el valor de la X^2 no es mayor que $X^2_{\alpha, (r-1)(c-1)}$, no rechazo Ho.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que existe una relación entre las dos variables consideradas que son motivos de salida personales y los motivos relativos a la empresa, de los cuales sobresalen matrimonio, mejor trabajo en otro lado y sueldo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos del trabajo realizado permiten ver con claridad los principales motivos por los cuales el personal de caja se va de la organización. A continuación se presentarán las conclusiones del estudio, así como las recomendaciones para disminuir el problema.

CONCLUSIONES

Después de analizar los motivos por los cuales el personal de caja deja la organización, puedo concluir que sólo algunos(64%) de los cajeros (as), conocen bien la organización, sus objetivos y lo que ésta quiere lograr, por lo que el personal de caja no está familiarizado con los planes de la organización lo que puede favorecer la poca permanencia.

Sabemos que la mayoría del personal que se va de la organización lo hace por motivos personales entre los que principalmente se encuentran, como concluimos de las encuestas, por buscar un mejor trabajo y por matrimonio, siguiendo a éstas están los cajeros (as) que se van por término de estudios, cambio de residencia y enfermedad.

Los anteriores motivos son personales, es decir, no atribuibles directamente a las condiciones de la organización sino inherentes al perfil de contratación para el puesto, esto es, las características del personal que se contrata para ocupar el puesto de caja.

Esto se confirmó cuando se analizaron los motivos de salida relativos a la empresa, ya que el personal de caja al igual que los cajeros generales opinan que la mayoría de los cajeros (as) dejan la organización principalmente por inconformidad con el sueldo, expectativas de permanencia, funciones del puesto y presión de trabajo.

Otra de las conclusiones que están en relación con el perfil de contratación, fue que al preguntarles al personal de caja que si esperaban o no permanecer por largo tiempo en la organización, la mayoría (50.7%) respondió que pensaba trabajar en la institución mientras encontraba algo mejor. Por otro lado, también percibí que el personal de caja opina lo contrario de los cajeros generales, ya que éstos respondieron que el personal de caja al entrar a trabajar a la organización, pensaba permanecer por largo tiempo; esta contradicción puede ser debido a que los cajeros generales respondieron de acuerdo a su propia percepción de la organización y no así a la del personal de caja, por lo que puedo decir que las expectativas de permanencia de la organización y del personal de caja no son las mismas.

Al tener las conclusiones anteriormente mencionadas, se hizo una correlación para saber si los motivos personales de salida y los motivos relativos a la empresa tenían alguna relación, en este estudio se encontró que sí había una fuerte relación de ambos motivos, y ésta se concentra principalmente en matrimonio, mejor trabajo en otro lado (motivos personales) y sueldo (motivos relativos a la empresa).

De los resultados obtenidos de la correlación se puede concluir que los cajeros (as) que se van de la organización por un mejor trabajo, lo hacen no por el trabajo en sí, sino porque buscan un mejor sueldo.

Por otro lado, se percibió que las cajeras que se van por matrimonio, también lo hacen por el sueldo, esto quiere decir tal vez, que piensan que no vale la pena el sueldo recibido para salirse de sus casas, o bien necesitan o desean un sueldo más alto para vivir mejor.

Entre los cajeros(as) que dejan la organización por inconformidad con el sueldo, se encuentran los estudiantes, de ellos se puede decir que sólo están en la organización mientras acaban sus estudios y encuentran algo mejor.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se puede decir que el ambiente de la organización no es un motivo de salida para el personal de caja, debido a que la mayoría de los cajeros generales y los cajeros(as), (93%) respondieron que el ambiente dentro de la organización es agradable y de cooperación, es por eso que se rechaza el ambiente de la organización como un motivo importante de la renuncia del personal de caja a la institución.

Al igual que el ambiente, la carga de trabajo no influye en la salida del personal de caja, tanto los cajeros generales como los cajeros (as) mismos(80%), opinan que la carga de trabajo es fácilmente manejable.

Cabe mencionar que las políticas y reglas desarrolladas por la institución tampoco son un motivo de salida para los cajeros (as), la mayoría de los cajeros generales y el personal de caja respondieron que son bastante flexibles(77%).

Aunque para el personal de caja la carga de trabajo es fácilmente manejable y el ambiente agradable y de cooperación, cabe mencionar que la supervisión puede llegar a ser un factor importante para que los cajeros (as) dejen la institución, según la mayoría de éstos(53.6%), algunas veces los cajeros generales hacen que el personal de caja se presione y se vaya de la organización.

La información descrita anteriormente confirma los resultados de la correlación, ya que a los cajeros(as) no les molesta el trabajo, el ambiente y las políticas y reglas, por lo que se puede concluir que el principal motivo de salida del personal de caja es la inconformidad con el sueldo.

Creo que la institución deberá tomar una decisión sobre la rotación, es decir, si se desea que el puesto sea de poca permanencia, no son muchos los factores que habrá que cambiar, pero si se pretende que el puesto de caja sea un puesto de entrenamiento y la principal fuente de reclutamiento para posiciones posteriores, el banco tendrá que modificar factores claves que favorezcan la permanencia del personal en el puesto, algunas recomendaciones para esto son sugeridas en este mismo estudio.

RECOMEDACIONES

- Que el perfil de contratación utilizado por la organización sea revisado y modificado, ya que en los resultados obtenidos del estudio, se puede ver que se contrata a personas con altas expectativas económicas que el banco no puede cubrir. Un cambio en el perfil de contratación apoyado en una capacitación fuerte, puede lograr cumplir las expectativas tanto de la empresa como del personal de caja.
- Al comentar el personal del área de Recursos Humanos del banco que hace poco tiempo consideran el puesto de caja como un puesto de capacitación para que después los cajeros(as) ocupen puestos más altos, se recomienda que contraten a personas que se encuentren empezando sus estudios y que estos estudios sean afines a la banca. También se sugiere que la organización proporcione becas para estudiantes, para que éstos no dejen el puesto por buscar otro con mejores oportunidades de sueldo o desarrollo personal, y así se disminuya la rotación.
- Promover el sistema de banca electrónica para que los clientes puedan realizar más operaciones en los cajeros automáticos y por teléfono, esto con el fin de disminuir la necesidad de tantos cajeros (as).
- Que el personal de caja sea involucrado en los planes de la organización, es decir, que los conozca y de alguna manera forme parte de ellos, ya que una de las principales razones por la que se van de la organización es por buscar mejores oportunidades, sin conocer tal vez las oportunidades que la propia organización podría brindarles.
- Al entrevistar al personal de caja me percaté que uno de los motivos por los cuales el personal de caja deja la organización es por la presión de los cajeros generales, aun cuando esto no es

generalizado en todas las sucursales, se hace notorio en algunas de ellas; es por eso que se recomienda una mayor comunicación de los cajeros (as) con sus supervisores, ya que si no tienen una buena relación de trabajo, el personal de caja no estará a gusto, se sentirá presionado y se irá de la organización. También se recomienda que los cajeros generales sean conscientes de que algunas de sus actitudes pueden provocar rotación.

- La elaboración formal de una entrevista de salida para el personal de caja que deja la institución, ya que el banco no cuenta con ella, esto serviría para saber los motivos principales de renuncia, así como otro tipo de retroalimentación que saliera de las entrevistas y que pudiera ser valioso para la institución; esta información podría documentarse mediante un formato establecido por la empresa, lo cual sería motivo de otro estudio.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1991.

Burack, Elmer H. Administración de Personal. Un enfoque de sistemas aplicado a Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1983.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, México, 1988.

Chruden. Readings in Personnel Management. South-Western Publishing Company, USA, 1976.

Chruden, Sherman. Personnel Management. South-Western Publishing Company, USA, 1990.

Domenech I Massons, Joseph M. Bioestadística. Métodos estadísticos para investigadores. Editorial Herder, Barcelona, 1977.

Glueck F., William. Personnel. A diagnostic approach. Business Publications Inc., USA, 1974.

Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1976.

Thomas E. Comte. Revista Business Horizons. CEO Turnover: Causes and Interpretations. vol 33, núm. 4, págs 47-51, julio-agosto 1990.

Aguilar Valenzuela, Octavio. Revista Expansión. Enfoque Laboral: El problema de la rotación de personal. págs. 84-86, julio 1990.

Wick Calhoun, W. Revista Personnel Journal. Causas de la rotación de personal. págs. 50-54, nov. 1993.

Reyes Ponce, Agustin. Administración de Personal. Editorial Limusa, México, 1987.

Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Compañía Editorial Continental S.A., México, 1986.

ANEXO

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CAJA

Instrucciones. Esta encuesta pretende conocer su punto de vista acerca de la rotación de personal en el puesto de caja. La información obtenida de este cuestionario se utilizará únicamente para la realización de una tesis profesional, no es un documento oficial de la empresa.

Marque con una X la opción elegida.

1. El personal de caja conoce bien a la organización, sus objetivos y lo que ésta quiere lograr.

- | | |
|---------------------|-------|
| a) Todas | _____ |
| b) Algunas de ellas | _____ |
| c) muy pocas | _____ |

2. La mayor parte de los cajeros (as) renuncian.

- | | |
|---|-------|
| a) Por motivos personales ajenos a la empresa | _____ |
| b) Por causas relativas a la empresa | _____ |

3. Enumere del 1 al 5 los motivos personales más frecuentes por los que el personal de caja deja la compañía, siendo el número 1 el más importante.

- | | |
|-------------------------------|---------|
| a) Cambio de residencia | () |
| b) Matrimonio | () |
| c) Estudios | () |
| d) Mejor trabajo en otro lado | () |
| e) Enfermedad | () |

4. Enumere las causas relativas a la empresa, por las cuales el personal cambia de organización, siendo el número 1 el más importante:

- | | |
|------------------------------|-----|
| a) Sueldo | () |
| b) Supervisión | () |
| c) Ambiente de trabajo | () |
| d) Poco entrenamiento | () |
| e) Presión de trabajo | () |
| f) Expectativas del personal | () |
| g) Funciones del puesto | () |
| h) Otras. Especifique | () |
-

5. Cuando se contrata al personal de caja, la mayor parte espera

- | | |
|---|-------|
| a) Permanecer por largo tiempo en la organización | _____ |
| b) Permanecer mientras encuentra algo mejor | _____ |

6. Los jefes de caja hacen que las cajeras se presionen y dejen la organización:

- | | |
|-------------------|-------|
| a) Frecuentemente | _____ |
| b) Algunas veces | _____ |
| c) Nunca | _____ |

7. Generalmente el ambiente dentro de la organización es

- | | |
|-------------------------------|-------|
| a) Agradable y de cooperación | _____ |
| b) Desagradable y difícil | _____ |

8. Las políticas y reglas desarrolladas por la empresa son

- a) Muy flexibles _____
- b) Algunas veces flexibles _____
- c) Estrictas _____

9. Generalmente la carga de trabajo en el puesto de caja es

- a) Fácilmente realizable _____
- b) Muy difícil y pesado _____

10. El personal ve oportunidades de crecimiento en la compañía:

- a) SI _____
 - b) NO _____
- Por qué _____
- _____

11. Cúal es el principal motivo por el cual los cajeros(as) se van de la organización?

12. Por qué los cajeros (as) siguen trabajando en la compañía?

ENCUESTA DIRIGIDA A CAJEROS GENERALES

Instrucciones. Esta encuesta pretende conocer su punto de vista acerca de la rotación de personal en el puesto de caja. La información obtenida de este cuestionario se utilizará únicamente para la realización de una tesis profesional, no es un documento oficial de la empresa.

Marque con una X la opción elegida.

1. El personal de caja conoce muy bien a la organización, sus objetivos y lo que ésta quiere lograr.

- a) Todas _____
- b) Algunas de ellas _____
- c) Muy pocas _____

2. La mayor parte de los cajeros (as) renuncian

- a) Por motivos personales ajenos a la empresa _____
- b) Por motivos relativos a la empresa _____

3. Enumere del 1 al 5 los motivos personales más frecuentes por los que el personal de caja deja la compañía, siendo el número 1 el más importante.

- a) Cambio de residencia ()
- b) Matrimonio ()
- c) Estudios ()
- d) Mejor trabajo en otro lado ()
- e) Enfermedad ()

4. Enumere los motivos relativos a la empresa, por los cuales el personal cambia de organización, siendo el número 1 el más importante:

- a) Sueldo ()
 - b) Supervisión ()
 - c) Ambiente de trabajo ()
 - d) Poco entrenamiento ()
 - e) Presión de trabajo ()
 - f) Expectativas del personal ()
 - g) Funciones del puesto ()
 - h) Otras. Especifique ()
-

5. Cuando se contrata al personal de caja, la mayor parte espera

- a) Permanecer por largo tiempo en la organización _____
- b) Permanecer mientras encuentra algo mejor _____

6. Generalmente el ambiente dentro de la organización es

- a) Agradable y de cooperación _____
- b) Desagradable y difícil _____

7. Las políticas y reglas desarrolladas por la organización son

- a) Muy flexibles _____
- b) Algunas veces flexibles _____
- c) Estrictas _____

8. Generalmente la carga de trabajo en el puesto de caja es

- a) Fácilmente realizable _____
b) Muy difícil y pesado _____

9. El personal ve oportunidades de crecimiento en la compañía:

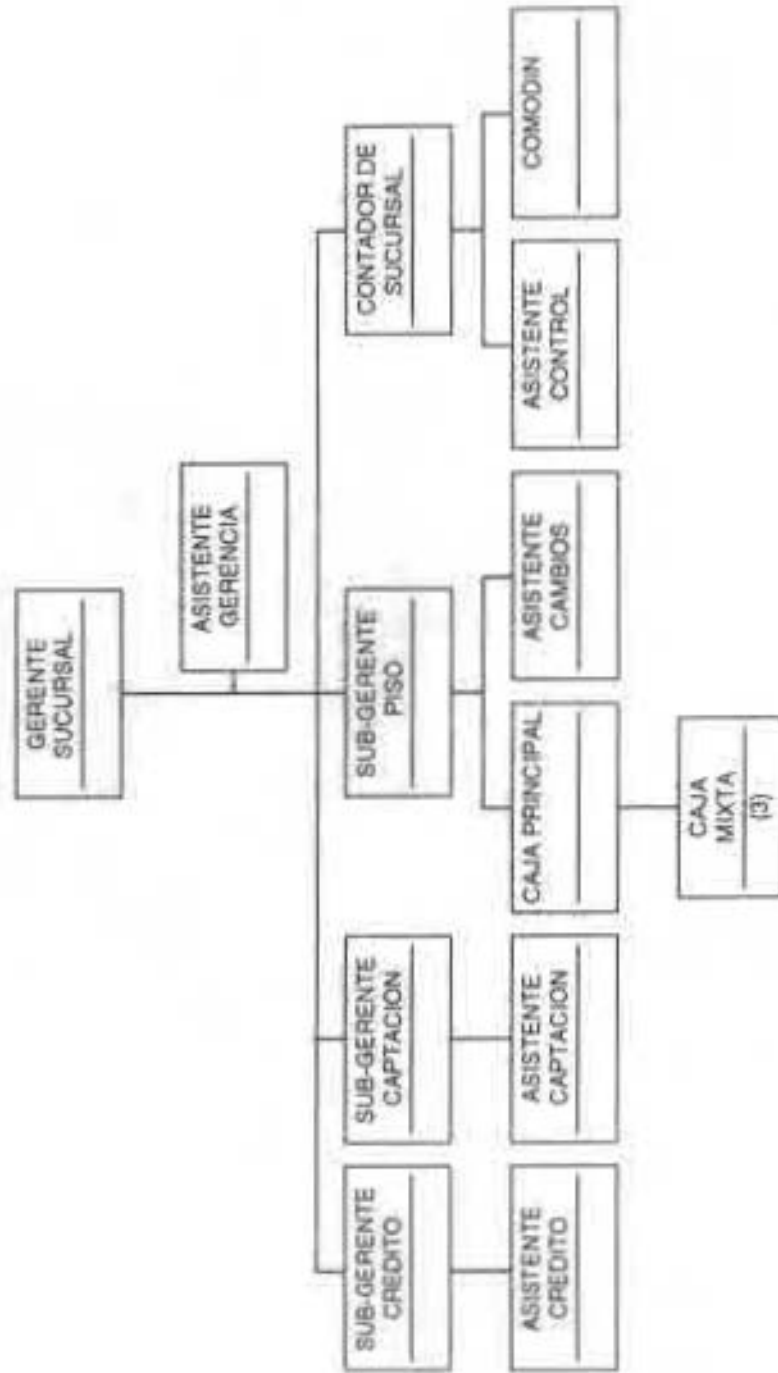
- a) SI _____
b) NO _____

Por qué _____

10.Cuál es el principal motivo por el cual los cajeros (as) se van de la organización?

11. Por qué los cajeros (as) siguen trabajando en la compañía?

ESTRUCTURA AUTORIZADA OFICINA: TIPO



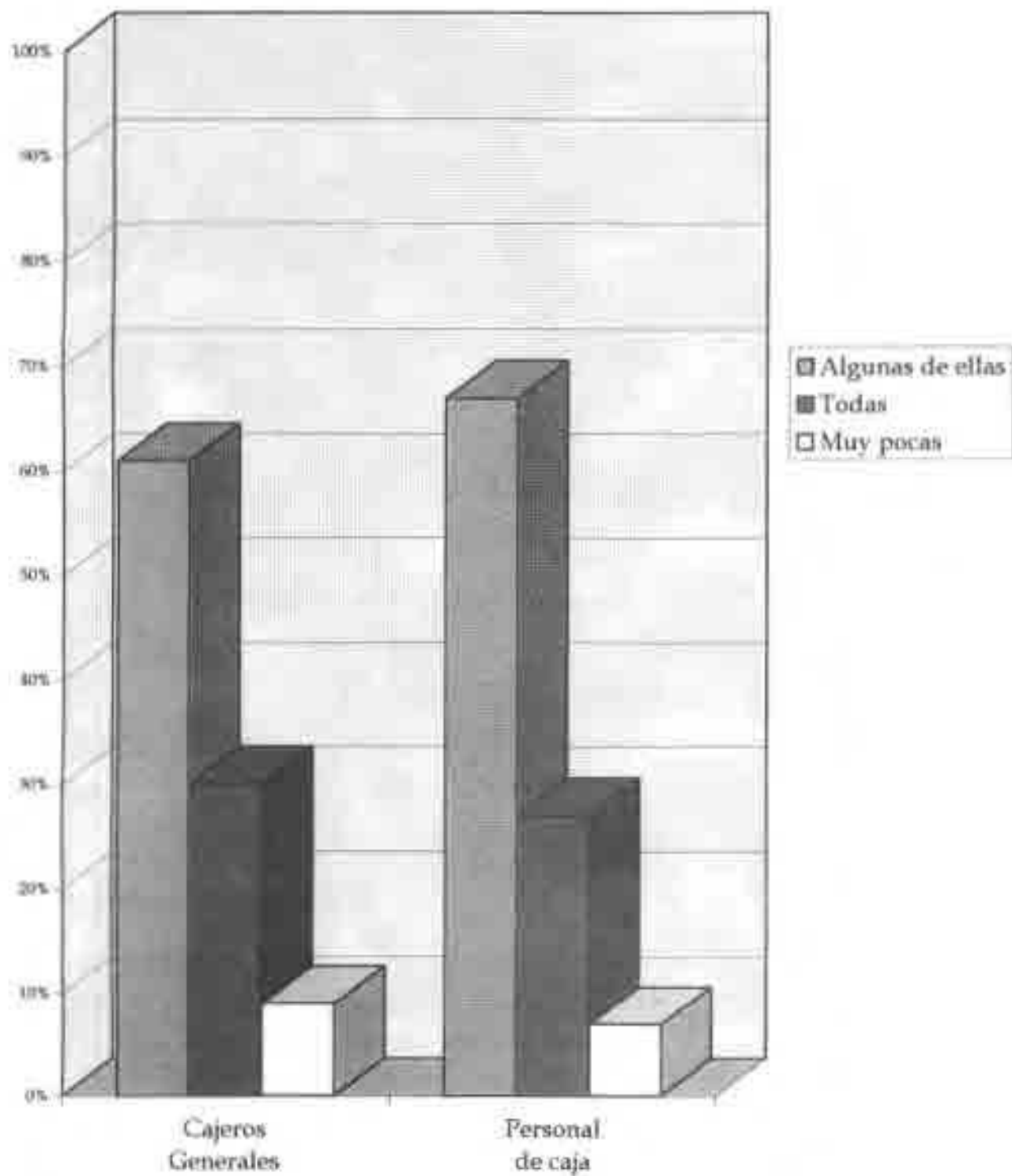
Total Plazas Autorizadas: 15

ESTRUCTURA AUTORIZADA OFICINA: BASICA

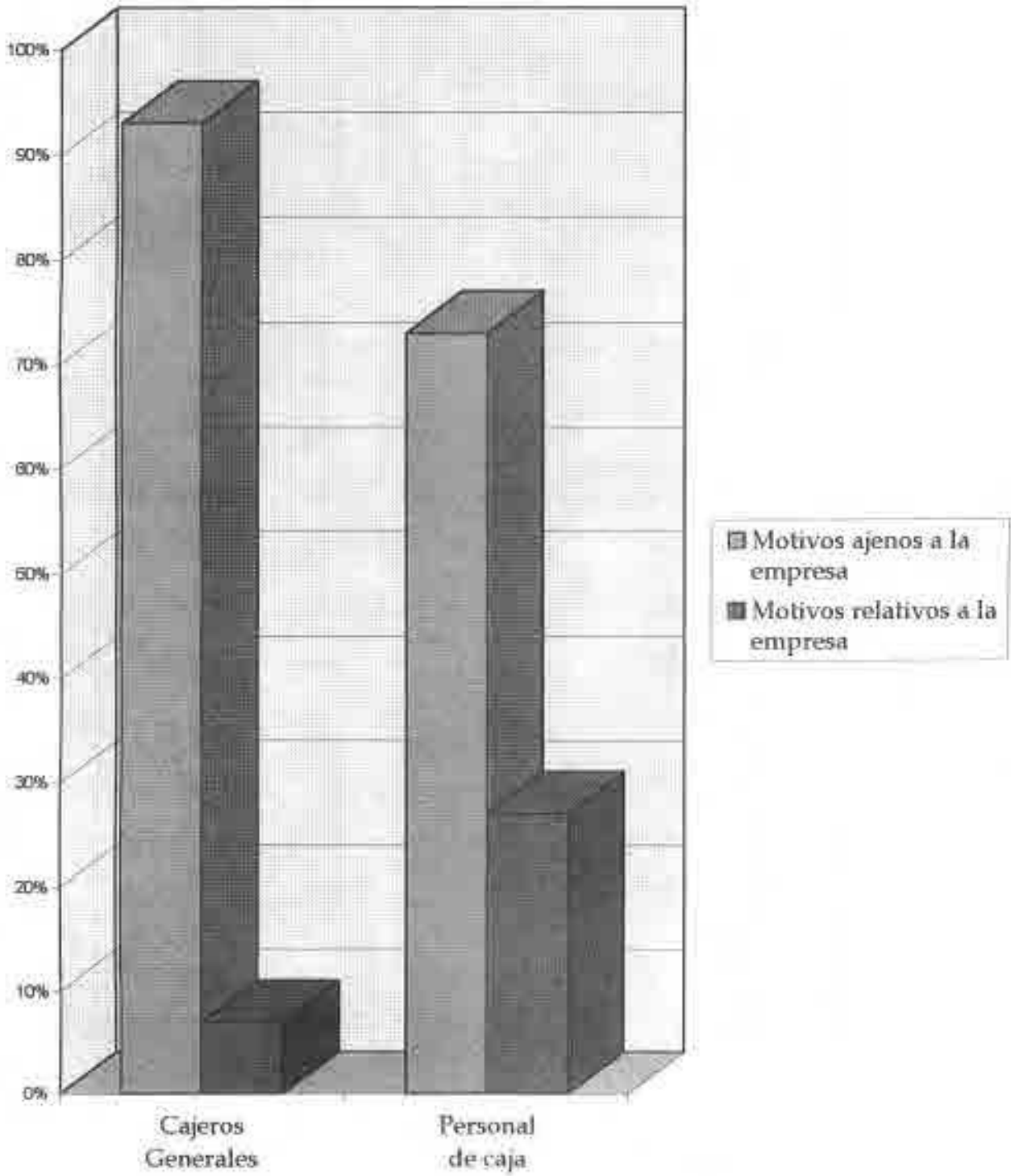


Total Plazas Autorizadas: 8

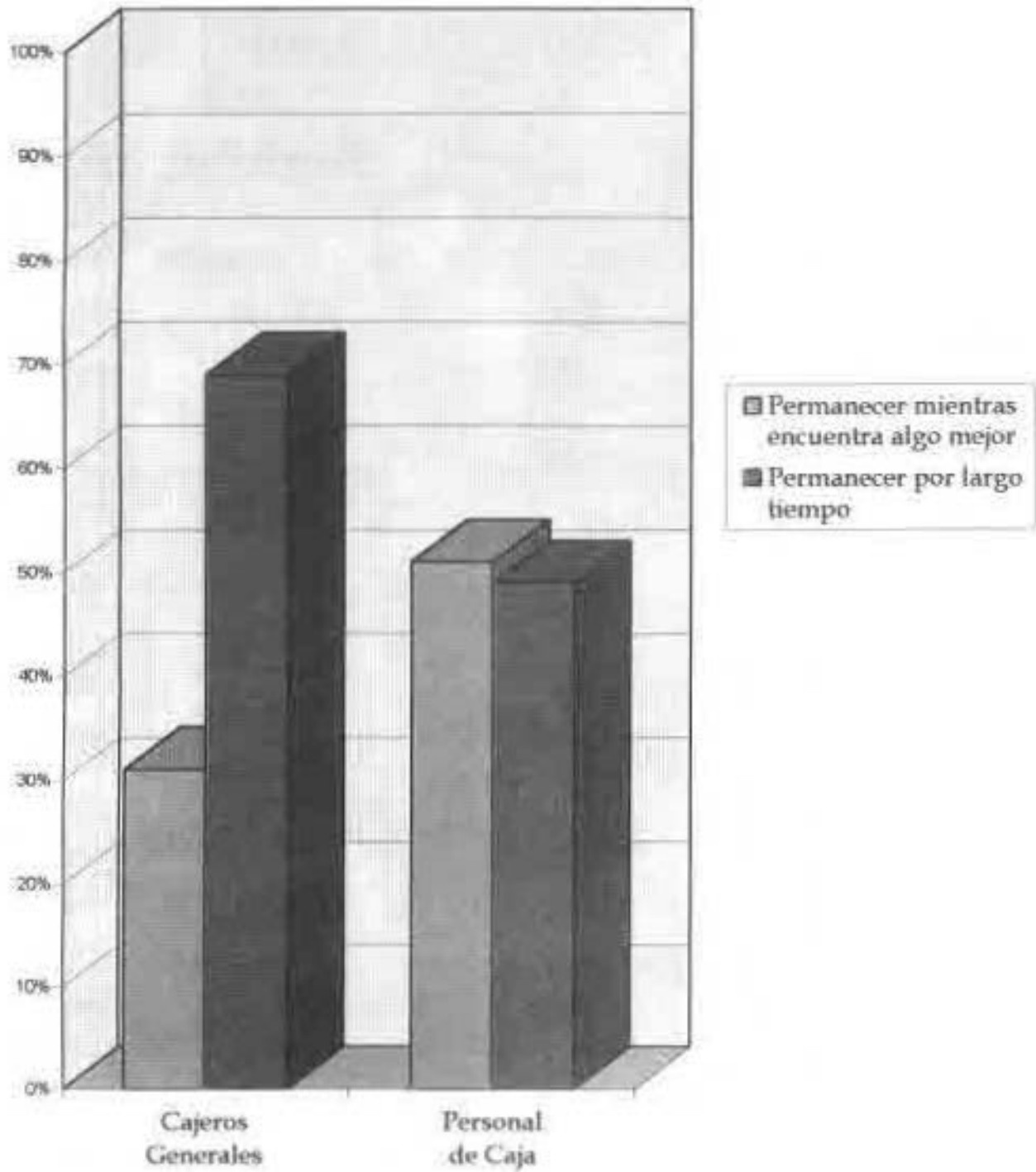
Pregunta 1: Los cajeros (as) conocen bien la organización y sus objetivos



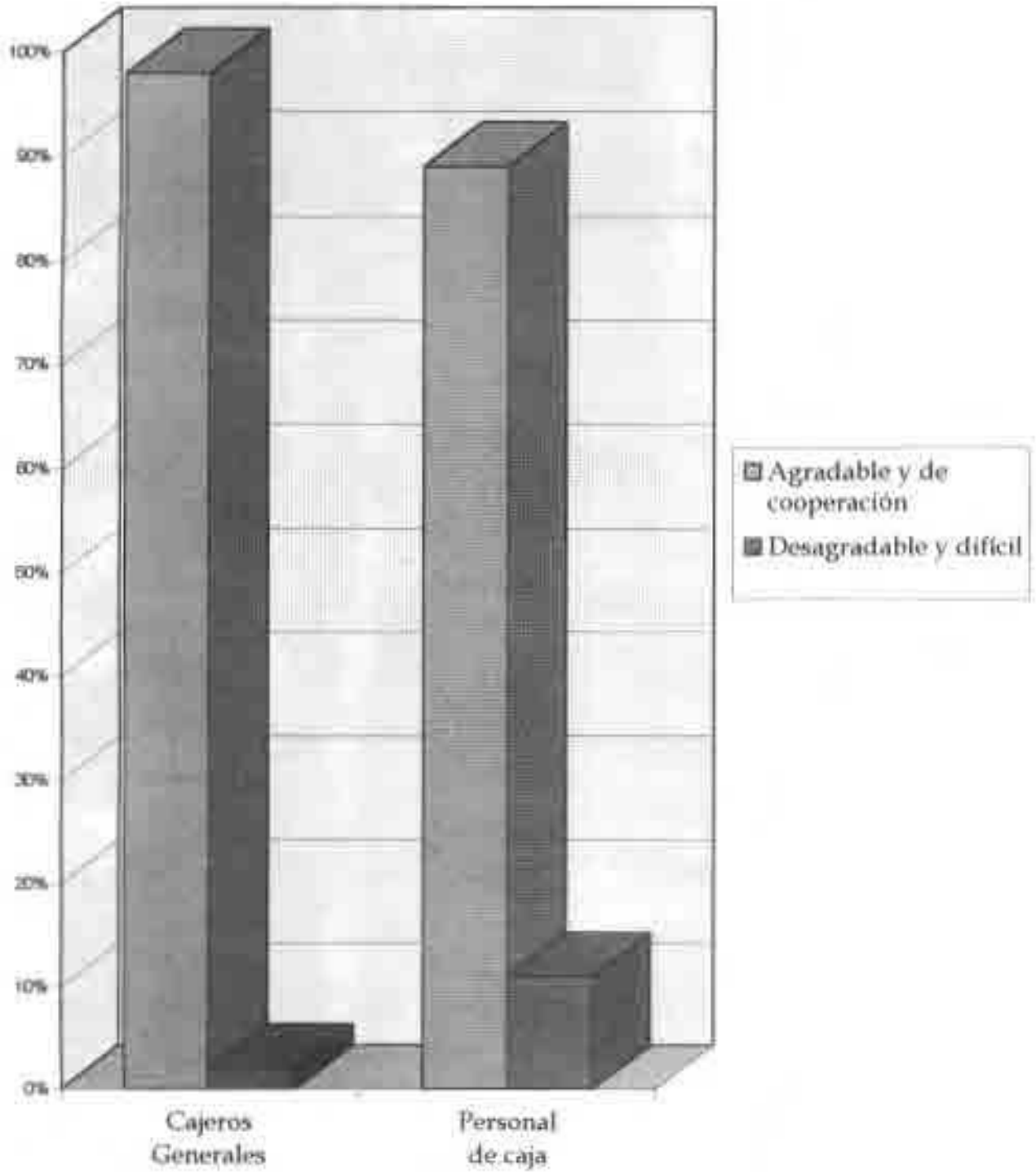
Pregunta 2: La mayor parte de los cajeros (as) renuncian:



Pregunta 5: Cuando se contrata al personal de caja, la mayor parte espera:



Pregunta 6: Generalmente el ambiente dentro de la organización es:



Pregunta 8: Generalmente la carga de trabajo es:

