



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE
CAJAS EN INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA DE
GUAYAQUIL”**

AUTOR(A):

MENDIETA SOLÓRZANO LADY SOLANGE

TUTORA DE TESIS:

Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF.

Guayaquil, noviembre, 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



FICHA DE REGISTRO DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO “ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CAJAS EN INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL”

Autor: MENDIETA SOLÓRZANO LADY
SOLANGE

REVISORES: ING. TELLO CAICEDO GRACE, MGS
ING. HABLICH SANCHEZ FELIZ, MGS

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

Nº DE PÁGS.: 116

ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

PALABRAS CLAVES: Investigación - Análisis - Rotación – Personal

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó con el objetivo de poder determinar las causas que origina la rotación de personal en el área de cajas en las instituciones financieras privadas de Guayaquil. Para poder realizar este análisis la población fue conformada por las bajas en el área de cajas comprendida en los meses de abril, mayo y junio del año 2016 en una institución financiera. Obteniendo los siguientes resultados, de 50 personas encuestadas, se encontraron 4 causas que originan la rotación del personal, dividido en internas y externas.

Nº DE REGISTRO (en base de datos):

Nº DE CLASIFICACIÓN:
Nº

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF

SI



NO



CONTACTO CON AUTORES:
SOLÓRZANO MENDIETA LADY

Teléfono:
0987320124

E-mail: lady.mendieta@gmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre: ABG. MARIANA ZÚÑIGA.

SECRETARÍA DE FCA

Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

	
Documento	LADY MENDIETA SOLORZANO.docx (D23272213)
Presentado	2016-11-13 12:30 (-05:00)
Presentado por	lady.mendieta@gmail.com
Recibido	jahaira.bunayca.ug@analysis.orkund.com
Mensaje	Tutor: Legarda Cynthia - Egresada: Mendieta Lady Mostrar el mensaje completo
	6% de esta aprox. 28 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema “ANALISIS DE LA ROTACION DEL PERSONAL DE CAJAS EN INSTITUCION FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL”, según informe del sistema anti plagio URKUND ha obtenido un 6%.

Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF.
C.I. 0923984967
TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrada, Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF., como tutora de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniería Comercial presentado por:

Lady Solange Mendieta Solórzano

C.I. 0926996075

Tema:

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CAJAS EN INSTITUCIÓN
FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL**

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF.

C.I. 0923984967

TUTORA DE TESIS

RENUNCIA DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

MENDIETA SOLÓRZANO LADY SOLANGE

C.I. 0926996075

Tema:

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CAJAS EN INSTITUCIÓN
FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL**

Derechos que renuncio a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Mendieta Solórzano Lady Solange

C.I.: 0926996075

lady.mendieta@gmail.com

DEDICATORIA

A mi hermosa familia, gracias por todo su amor, tiempo y apoyo constante.

A mi hijo Jesús Vargas, mi regalito del cielo, que con su amor y su alegría me inspira a ser mejor persona cada día.

A Daniel Vargas, mi compañero de vida, mi amigo y amado esposo, eres mi apoyo constante.

A María José y María Fernanda mis bellas hermanas.

A mis dos angelitos favoritos en el cielo, mi mamá María Solórzano y mi abuelito Francisco Solórzano.

Lady Solange Mendieta Solórzano

AGRADECIMIENTO

A Dios le doy las gracias por darme la vida, y me permite despertar cada día junto a los seres que más amo, y me dio la bendición del don de la perseverancia que me ayuda a cumplir cada una de mis metas.

A la Universidad de Guayaquil que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa institución.

A cada uno de mis queridos profesores que durante todo este tiempo me ayudaron a formar mi carrera profesional con cada una de sus enseñanzas.

A mi querida tutora Cynthia Legarda Arreaga, gracias por su incondicional apoyo durante todo este proceso.

Lady Solange Mendieta Solórzano



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA: ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CAJAS EN
INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL

Autora: Lady Solange Mendieta Solorzano

Tutora: Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó con el objetivo de determinar las causas que origina la rotación de personal en el área de cajas en las instituciones financieras privadas de Guayaquil.

Para poder realizar este análisis la población fue conformada por las bajas en el área de cajas comprendida en los meses de abril, mayo y junio del año 2016 en una institución financiera.

Para la recolección de los datos usamos como instrumento la encuesta, se la realizó a cada uno de los colaboradores que salieron de las instituciones a fin de recolectar la mayor cantidad de información posible.

Por lo expuesto, se propone la implementación de la propuesta titulada “Acciones que permitan reducir la rotación de personal en una Institución Financiera Privada de Guayaquil”, y su objetivo general es reducir las causas de rotación del personal de cajas de la Institución Financiera Privada de Guayaquil.

Y la posibilidad de contar con personal altamente capacitado, eficiente y comprometido con la Institución Financiera.

Palabras Claves

Investigación - Análisis - Rotación – Personal



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA: ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CAJAS EN
INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA DE GUAYAQUIL

Autora: Lady Solange Mendieta Solorzano

Tutora: Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF.

ABSTRACT

This research project was conducted to determine the causes of staff turnover in the area of boxes in private financial institutions of Guayaquil.

To perform this analysis, the population was made up of the lower boxes in the area covered by the months of April, May and June 2016 on a financial institution.

To collect the data used as the survey instrument, it is performed to each of the employees who left the institutions to collect as much information as possible.

For these reasons, the implementation of the proposal entitled "Actions to reduce staff turnover in a Financial Institution Private Guayaquil" and its overall objective is proposed to reduce the causes of staff turnover boxes Financial Institution Private of Guayaquil.

And the possibility of having highly trained, efficient and committed staff Financial Institution.

Keywords

Research - Analysis - Rotation – Personal

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas de la rotación de personal	19
Tabla 2. Desventajas de la rotación de personal	19
Tabla 3. Tipos de rotación de personal.....	21
Tabla 4. Motivos por los cuales un empleado saldría de la empresa	24
Tabla 5. Operacionalización de las Variables Conceptualizadas	33
Tabla 6. Categorización de Variables Operacionalizadas	35
Tabla 7. Genero de las personas encuestadas	38
Tabla 8. Edad de las personas encuestadas.....	40
Tabla 9. Nivel de instrucción académica de las personas encuestadas.	41
Tabla 10. Salario de las personas encuestadas	42
Tabla 11. Motivo de terminación laboral de las personas encuestadas.	43
Tabla 12. Causa de la Rotación de personal	44
Tabla 13. Tiempo de relación laboral de las personas encuestadas.	46
Tabla 14. Estadía en la Institución Financiera.	47
Tabla 15. Tipos de Incentivos que recibieron las personas encuestadas.	48
Tabla 16. Capacitación a las personas encuestadas.....	49
Tabla 17. Frecuencia de las capacitaciones a las personas encuestadas.....	50
Tabla 18. La rotación de personal contribuirá de manera positiva a la empresa.	51
Tabla 19. Ejecución de análisis periódicos para reducir personal.....	52
Tabla 20. Implementación de Propuestas para minimizar el índice de rotación.....	53
Tabla 21. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de cajas.....	54
Tabla 22. Plan Estratégico.	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de las personas encuestadas.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 2. Edad de las personas encuestadas	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 3. Nivel de Instrucción de las personas encuestadas	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 4. Salario de las personas encuestadas	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 5. Motivo de terminación laboral de las personas encuestadas.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 6. Causa de la Rotación de personal	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 7. Tiempo de relación laboral de las personas encuestadas. .	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 8. Estadía en la Institución Financiera.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 9. Tipos de Incentivos que recibieron las personas encuestadas.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 10. Capacitación a las personas encuestadas.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 11. Frecuencia de las capacitaciones a las personas encuestadas.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 12. La rotación de personal contribuirá de manera positiva a la empresa. ...	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 13. Ejecución de análisis periódicos para reducir personal...	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 14. Implementación de Propuestas para minimizar el índice de rotación.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 15. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de cajas..	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formulación del Problema	4
Figura 2. Diseño metodológico	6
Figura 3. Técnicas de Investigación	8
Figura 4. Población y muestra.....	9
Figura 5. Rotación de personal.....	12
Figura 6. Clima Organizacional	26
Figura 7. Determinación de Costos	28
Figura 8. Pasos para establecer estrategias	33
Figura 9. Categorización de las Variables	34
Figura 10. Diagnóstico del estado actual	35
Figura 11. Encuestas.....	36
Figura 12. Maquina Contadora de Monedas 1	78
Figura 13. Maquina Contadora de Monedas II	78
Figura 14. Maquina Contadora de Billetes I	78

ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS.....	I
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
RENUNCIA DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE GENERAL	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
DISEÑO TEÓRICO	4
FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	5
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
DISEÑO METODOLÓGICO	6
MÉTODOS DEL NIVEL TEÓRICO UTILIZADO	7
MÉTODOS ESTADÍSTICO MATEMÁTICOS.....	7
TIPO DE INVESTIGACIÓN	7
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	8
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	9
POBLACIÓN Y MUESTRA	9
SIGNIFICACIÓN SOCIAL Y PERTINENCIA DE LO QUE SE INVESTIGA....	10
SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA DE LO QUE SE INVESTIGA.....	10
EXPLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	11
CAPÍTULO I.....	12

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO.....	12
ANTECEDENTES	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE PERMITAN LA SUSTENTACIÓN.....	16
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	20
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES CONCEPTUALIZADAS	33
CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES OPERACIONALIZADAS	34
CAPITULO II.....	35
DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA.....	35
EXPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LOS MÉTODOS APLICADOS	36
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	38
CAPITULO III	57
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	57
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA PRESENTADA	89
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	90
SEGUIMIENTO DE PROPUESTA	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÉNDICE.....	i

Introducción

La rotación del personal ha sido durante décadas uno de los factores que afecta a las empresas, siendo el sector que presta servicios donde se observa de manera especial, ya que del talento humano depende el éxito de la institución, debido a que es la persona que atiende al cliente, de primera mano.

Los trabajadores son el recurso más importante que puede tener un país por esta razón se debe explotarlo al máximo, por este motivo es un desafío para cualquier empresa saber que tan motivados y agradecidos están sus trabajadores, esto se refleja en el equilibrio de la fuerza de trabajo y el compromiso que tienen cada uno de los empleados con los resultados de la institución. Cuando existen problemas de inestabilidad laboral en una institución que afectan el desarrollo de la empresa se tiene que estudiar las causas fundamentales que están originando la rotación del personal de manera excesiva.

La rotación es el número de trabajadores que ingresan y salen de una empresa. Son muchas las razones que contribuyen a esta situación como ejemplo; desacuerdo entre trabajador y jefe, el salario, las políticas de la empresa que desmotivan al trabajador, dichas razones influyen en la rotación del personal generando una alta tasa. Es necesario conocer porque se origina la rotación del personal en las empresas, ya que estas tienen que poseer un tipo de información sobre su propio desarrollo evaluando las causas, conocer las fortalezas y debilidades de las operaciones. Se puede obtener este tipo de información elaborando encuestas al personal desvinculado de la empresa, esta herramienta da un discernimiento de lo que está ocurriendo en la compañía y determinar lo correcto o incorrecto en sus operaciones.

Con relación a la rotación de personal, varios investigadores y expertos internacionales han abordado el tema desde varias perspectivas y organizaciones.

Podemos mencionar a (Lopez, 2011), quien publicó un artículo titulado “Propuesta para reducir la rotación de personal”. En su investigación, la empresa estaba en la siguiente situación: plantilla laboral con un promedio de 251 colaboradores. Su índice de rotación de personal estaba alrededor del 100%, lo que representaba 1 baja cada 1.5 días, o en otras palabras 20 bajas cada 30 días (es decir al mes). Teniendo en cuenta que el número de bajas en el último año, asciende a 249, menos de 5 bajas inevitables (cuatro jubilaciones y un fallecimiento), y que el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa es de 251, los estudiosos ponderan a la rotación de personal como un factor que provoca un gran problema de productividad. Su conclusión fue que el reemplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero.

Los costos que genera la rotación del personal se pueden dividir en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración, capacitación, proceso de egreso e ingreso de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de mala actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero el segundo motivo es más complicado de cuantificar y varias empresas los pasan por alto.

Por otro lado (Castillo, 2015) indica lo siguiente en su libro “Administración del Personal. Un enfoque hacia la calidad”. Preparar cada uno de los procesos para el mejoramiento continuo de la productividad exige una fuerza laboral de calidad altamente motivada y entrenada. Sin importar lo que la alta gerencia decida, los resultados no serán los esperados sin la excelencia humana de sus trabajadores. Pero sucede que la calidad humana no se puede importar, tiene que ser producida dentro la misma empresa, mediante una Gestión de Personal avanzada. El propósito de la Administración de Personal es crear las condiciones en las cuales se pueda desarrollar el máximo potencial laboral de la gente y poder elaborar enfoques empresariales capaces de atender las exigencias del mercado. Es por

esto que la aparición de nuevas estrategias de la gerencia centradas en los clientes (interno y externo) como la Gestión Total de Calidad que ha aumentado el interés en la Administración del Capital Humano.

(Chiavenato, 2010) Controlar la rotación del personal es muy importante para el cumplimiento de las metas y los objetivos de toda empresa, pues cuando el personal se retira de la institución lleva consigo todo el conocimiento y experiencia ganada. Para poder tener ese control es primordial vincular los intereses de los empleados con las metas y los objetivos de la organización, para producir beneficios que garanticen la satisfacción del empleado y la organización.

Si bien ser competitivo en el trabajo y ofrecer calidad en el servicio se ha convertido en un gran reto para todas las empresas, retener al personal o evitar que renuncie no es menos importante. No obstante, un fenómeno en la institución que impide la fluidez y que se ha convertido en un serio problema por las repercusiones que genera, es la rotación de personal, un tema de estudio por la falta de información existente, a pesar de que se sabe que el capital humano es para las empresas el activo más importante, de tal manera que de todos los retos que una empresa enfrenta, éste debe ser uno de los cual las empresas tienen que poner más énfasis. (Criollo, 2014).

La presente investigación plantea la importancia de conocer las causas principales por lo cual el personal de cajas de las instituciones financieras se retiran de la empresa. Dichas instituciones se beneficiarán con esta investigación positivamente ya que conocerán las razones internas o externas que origina la rotación del personal.

Diseño teórico

Formulación y Sistematización del Problema

¿Sera viable elaborar la propuesta “Acciones que permitan reducir la rotación de personal en una Institución Financiera Privada de Guayaquil” que permita minimizar la rotación de personal de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil?



Figura 1. Formulación del Problema

En la actualidad uno de los problemas que tiene mayor impacto en la economía de las empresas son las altas tasas de rotación en el personal, y está originada por renunciaciones voluntarias o despidos; lo cual origina la necesidad de cubrir las vacantes en un corto periodo de tiempo. Se entiende que la rotación de personal es el número de trabajadores que ingresan y salen de una empresa. Son muchas las razones que contribuyen a esta situación como ejemplo; desacuerdo entre trabajador y jefe, el salario, las políticas de la empresa que desmotivan al trabajador, dichas razones influyen en la rotación del personal generando una alta tasa. La principal afectación en la institución financiera es el tiempo que debe invertir y los recursos económicos para capacitar al nuevo personal que ingresa a ocupar el cargo vacante, ocasionando sobre carga laboral en el personal que se encuentra contratado y en ocasiones mal servicio al cliente derivado de la falta de experiencia del nuevo personal.

Cuando existen problemas de inestabilidad laboral en una institución que afectan el desarrollo de la empresa se tiene que estudiar las causas que están originando la rotación del personal.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar las causas principales que generan altas tasas de rotación del personal de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Determinar la actual situación y establecer el proceso investigativo de la rotación de personal en una institución financiera privada de Guayaquil.
- Identificar las causas internas y externas que generan la rotación de personal de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil.
- Elaborar estrategias, que ayuden a reducir la tasa de rotación de personal de en una institución financiera privada de Guayaquil.

Planteamiento de hipótesis

Con la elaboración del plan estratégico de reducción del personal se comprobará si es viable o no reducir el índice de rotación de personal en una institución financiera privada de Guayaquil.

Variable Independiente: causas que ocasionan la rotación de personal de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil.

Variable Dependiente: salida del personal de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil.

Justificación del Proyecto

Actualmente varios factores desconciertan a las empresas, existen diversos problemas que las afectan en los cuales las empresas no saben, no pueden o simplemente no quieren resolver, esta es la razón por la que el presente trabajo investigativo, tiene como su objetivo principal determinar las causas que generan las altas tasas de rotación de personal.

La siguiente investigación proporciona una fuente importante de información para el investigador, permitiendo desarrollar sus habilidades y capacidades de solución de problemas y conflictos, trabajando con un problema real, y para las instituciones financieras quienes serán los beneficiarios directos del presente trabajo.

DISEÑO METODOLÓGICO

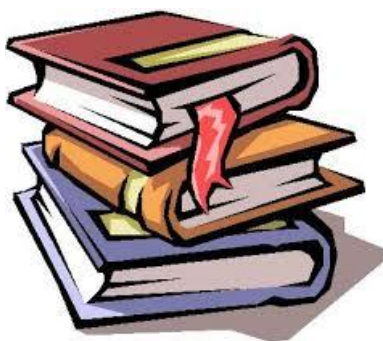


Figura 2. Diseño metodológico

El presente trabajo de investigación posee un diseño mixto, enfocado de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de evaluar las cualidades y características del objeto de estudio, también busca analizar datos de forma numérica mediante la recolección e interpretación de datos para obtener la medición estadística.

“En los años ochenta se empezó a usar más este enfoque y a discutir entre los autores sobre la conveniencia del mismo, desde entonces ha ido creciendo significativamente la cantidad y calidad de las investigaciones mixtas, una de las ventajas es que este enfoque aborda de un modo más holístico o integral desde los puntos de vista complementarios”. (Achaerandio, 2010).

Métodos del nivel teórico utilizado

Los métodos son el camino para conseguir un objetivo y es el procedimiento que se usa para organizar la investigación, aquí se emplearan métodos lógicos que están diseñados para descubrir la realidad y llegar a conclusiones ciertas, empleando los procesos mentales cuyos objetivos son el análisis y síntesis de la investigación, estos métodos se denominan el inductivo y el deductivo que por lo general se emplean conjuntamente ya que se utilizan de forma combinada (Condor, 2015).

Como método de nivel teórico se utilizarán tesis, libros e investigaciones con relación al presente trabajo de investigación, artículos de revistas, haciendo referencia a sus propios autores. Los artículos utilizados son de fechas de publicación de hasta 5 años atrás a la actual realización del trabajo de investigación.

Método Deductivo

En el método deductivo, nos lleva del análisis de lo general a lo particular, desglosando las partes de un todo a través de la aplicación y comprensión del objeto de estudio.

Métodos estadístico matemáticos

Como una herramienta de apoyo para determinar el problema y la elaboración de una propuesta de solución, se utilizará el método estadístico descriptivo mediante tablas de distribución y sus respectivos gráficos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se va a utilizar es un método descriptivo y explicativo, ya que se aplicarán técnicas cualitativas como también cuantitativas que ayuden a determinar las causas que ocasionan la rotación de personal de cajas en las instituciones financieras, siendo ésta la variable independiente tendrá como resultado una reducción de la rotación de personal en las instituciones financieras privadas mejorando el servicio a los clientes, variable dependiente.

Investigación Descriptiva

Según (Achaerandio, 2010) indica que la descripción del resultado en la investigación puede ser informativos ya que refleja lo que aparece realmente obtenido de datos los primarios, además también puede ser crítica ya que va acompañado de un análisis.

En el tema que se plantea, la investigación descriptiva nos permite realizar un diagnóstico con el fin de caracterizar los resultados del estudio analizando la situación concreta e indicando sus rasgos distintivos y diferenciadores que causan la rotación de personal.

Investigación Explicativa

Con la investigación explicativa busca determinar la relación causa - efecto mediante la comprobación de la hipótesis que se planteó en las variables implicadas arrojando conclusiones y resultados de la problemática que se investiga.

Técnicas de Investigación



Figura 3. Técnicas de Investigación

La técnica que se usará es la siguiente;

La Encuesta

La encuesta es una de las técnicas que permite recolectar la información mediante preguntas sistemáticamente organizadas con el fin de investigar a fondo los hechos de forma global, permitiendo indagar en todos los factores que están causando la rotación de personal en la empresa y a partir de los resultados poder elaborar conclusiones.

Alcance de la investigación

El alcance de la siguiente investigación es de tipo explicativa debido a que la elaboración de estrategias presenta variables que debemos analizar para determinar las causas que originan la rotación de personal. El presente trabajo investigativo pretende determinar las causas principales y elaborar estrategias que reduzcan la rotación de personal en el área de cajas.

Población y Muestra



Figura 4. Población y muestra

El trabajo de investigación en curso se realizará en el área de cajas de una institución financiera privada de Guayaquil – Ecuador.

Población

El tamaño de la población que se considera en este trabajo de investigación está conformado por 50 personas, el total de empleados que salieron de la institución financiera, los cuales se encuentran en una edad comprendida entre los 18 años y 25 años, edad permitida para desempeñar funciones en el área de cajas, y que laboraron entre los meses abril, mayo y junio del 2016 en dicha institución financiera.

Muestra

La muestra representa la parte o porción de la población que se escogerá para la realización del trabajo de investigación y así determinar la causa de la rotación de personal.

Para el cálculo de la muestra se requiere de datos como posibilidades y error de estimación que es un valor en relación inversa a la muestra. En este caso el error estimado es del 0% ya que se tomara el total de la población como muestra.

El tamaño de la muestra será la población que la cantidad de empleados que se desvincularon de la institución financiera correspondiente a los meses de abril, mayo y junio en el año 2016, que corresponde a 50 empleados, según institución financiera privada.

Significación social y pertinencia de lo que se investiga

El servicio que se brinda en el área de cajas en una institución financiera privada de Guayaquil, representa una oportunidad para enganchar al cliente con la institución, si recibe un trato cordial y amable seguramente regresará e inclusive recomendará los servicios prestados.

Una de las realidades que no se debe ignorar es la situación económica actual, si el personal se siente respaldado y seguro económicamente será más efectivo en su rendimiento y en su labor, generando de esta manera un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Significación práctica de lo que se investiga

Analizar las causas que originan la rotación del personal en el área de cajas, nos permitirá tener una información completa del estado en el cual laboran los empleados, y de esta manera poder tomar decisiones importantes con respecto a la salida constante del personal.

Explicación de la estructura de la tesis

El presente proyecto se encuentra estructurado por 3 capítulos, los cuales son los siguientes:

En la Introducción se presenta un breve recorrido de lo planteado, dentro del diseño teórico se encuentra la formulación del problema, los objetivos, el planteamiento de la hipótesis, la justificación, el diseño metodológico, cada uno de los métodos aplicados, el tipo de investigación, su alcance, la significación social y práctica de la investigación.

En el capítulo uno se podrá observar el marco metodológico de la investigación, los antecedentes del problema que se investiga, se hará referencia varias teorías expuestas por diferentes autores con relación al tema de estudio, mostrando los antecedentes de la investigación. Siguiendo el esquema se detalla los fundamentos teóricos y metodológicos del estudio, la identificación y conceptualización de los términos básicos y variable de la investigación, dando fin a este capítulo con la operacionalización de las variables conceptualizadas y la categorización de las variables operacionalizadas.

En el capítulo dos se explicará el diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga. Interpretando los resultados del diagnóstico obtenido de la aplicación de la metodología de la investigación, expuesto por distintas tablas estadísticas que facilitan una mejor comprensión de los resultados obtenidos con su análisis.

En el capítulo 3 se podrá observar la propuesta de solución al problema, a partir de los resultados obtenidos, se expondrán las características de las estrategias que contribuirán a

reducir la tasa de rotación de personal de cajas. Estas propuestas son basadas en los resultados del análisis realizado dentro de la presente investigación.

Capítulo I

Marco teórico metodológico



Figura 5. Rotación de personal

Antecedentes

Para todas las empresas es muy importante que sus trabajadores mantengan una estabilidad laboral pues esto ayuda significativamente a garantizar su eficacia y eficiencia, es por ello que se dice que; el fenómeno de la rotación de personal no es una causa sino un efecto de un grupo de factores que se encuentran dentro de la organización y que se relaciona de manera directa con el empleado.

(Chiavenato, 2010) Indicó en su investigación que; “El Intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personal que ingresa y sale de una organización”. A esto le llamamos rotación del personal, el constante movimiento de personal en un área determinada.

Las empresas incurren en gastos directos e indirectos, que incluyen el costo de la publicidad, los costos de recursos humanos, las pérdidas de productividad, la capacitación de los nuevos empleados, y el descontento de los clientes, cada vez que se reemplaza un

empleado. Estos gastos pueden sumar hasta un 200 por ciento del salario anual de un empleado, dependiendo de la industria y la vacante (Beam, 2009).

Para (Flores, 2012) en su estudio que realizo en la ciudad de México, teniendo como objetivo la identificación de la relación que hay entre la rotación y la insatisfacción laboral, determinando que la rotación del personal se da en altos niveles por los salarios bajos, la incorrecta selección y la falta de motivación de los trabajadores.

Según la investigación realizada, por (Paredes, 2011) nos indica que; el personal se desvincula de la empresa por razones económicas, por buscar mejoras en su salario en otras plazas que le ofrecen más dinero por el mismo trabajo, siendo esta la causa interna y el elemento principal para la toma de esta decisión.

Para la organización también es importante determinar la rotación de personal, que es una medida que proporciona información acerca de la cantidad de personas que se han retirado o fueron retiradas de la empresa en un período Determinado. Resulta necesario que toda organización mantenga un equilibrio entre los ingresos y retiros del personal para lograr un nivel de recursos que garanticen un desarrollo integral de la organización. (Morán, 2010).

Las personas son el recurso principal de cualquier empresa. Es por ello que en todo momento se deben estar uniendo esfuerzos enfocados a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar las metas organizacionales. Es este mismo capital quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios, contratos, y logrando satisfacer todas las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y sus actitudes son la clave para el éxito de toda empresa. No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto índice de rotación de personal, lo que es recomendable para la organización: renueva aires y con ello llegan nuevas ideas, nuevos proyectos y visiones frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser muy costoso y, por lo tanto, sólo es factible con un nivel

de rotación de personal bajo, que refleje tanto seguridad, como confianza en la empresa por parte de los empleados. (Equipos&Talento.com, 2011)

Encontrar en el medio oportunidades laborales es siempre agradable y satisfactorio, y más cuando se está buscando empleo, ya que además de brindar el sustento económico para subsistir, un trabajo aporta estabilidad, tranquilidad y seguridad, elementos claves para toda la vida. ¿Pero qué pasa cuando al cabo de unos meses o semanas comienzan a salir estos factores positivos y empiezan a aparecer otros factores negativos, como son la frustración, insatisfacción, enojo, coraje y entre otros? Simplemente el trabajador empieza, sin importarle o sin conocer lo complicado y costoso que fue contratarlo, a buscar nuevos rumbos y opciones laborales que puedan regresarle esa alegría que ha perdido. Cansado por las diferentes situaciones que vivió durante su tiempo en la empresa, el trabajador decide irse por su propio pie antes de que sus malestares sigan acrecentándose y afectando a las personas que están a su alrededor. Pero el problema no concluye ahí, quizás en un par de semanas la empresa podría anunciar la llegada de un nuevo empleado para cubrir la vacante, sin embargo, la historia se repetirse si la empresa no analiza cuáles son los errores que están cometiendo en su interior y que están ocasionando que se genere este problema. (Medina, 2014)

La rotación de personal se origina por la insatisfacción que tiene los operadores. Entre mayor sea la satisfacción de los operadores, menores serán las ganas de abandonar sus puestos de trabajo y a su vez serán más productivos.

Se identificaron los inicios de este problema de rotación del personal después de haber iniciado la Revolución Industrial, en donde en las instituciones más lucrativas en el desarrollo del proceso de selección, lo llevaba el supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, solo por la intuición del seleccionador.

En consecuencia, de esta selección se originó un desequilibrio total dentro de las empresas, en su capital humano; dando inicio a la Rotación del Personal, el problema más grande dentro de las empresas que hoy en día sigue presente. Es por ello que se relaciona directamente con el proceso de selección de personal, en donde se busca obtener al personal idóneo para el puesto, debido a que en gran medida la rotación del personal está unida a los factores de satisfacción en el trabajo. Y precisamente es la satisfacción lo que equilibrará la estabilidad laboral que el trabajador desea obtener de la organización con respecto a la que la misma le puede ofrecer.

Desde sus inicios aproximadamente en 1910, la rotación de personal fue descubierta en Norteamérica, junto con los costos que representa; dejando así a las organizaciones en la necesidad de afrontarlo para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de bajas en la nómina.

El impacto de la rotación de personal varía dependiendo de varios factores, incluyendo la dificultad para ocupar ese puesto vacante, la cantidad de capacitación necesaria para los nuevos empleados y los costos específicos del reclutamiento. En la industria de la comida rápida puede llegar esa rotación de personal al 60% de la plantilla. El promedio de tiempo en que los trabajadores permanecen en sus puestos es de pocos meses. En cuanto a los costos estos puestos requieren de un entrenamiento limitado para llegar a una utilidad máxima, para que la rotación no tenga un gran impacto en el negocio. En cambio, hay organizaciones que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, esto puede traducirse en aumento de un mal clima laboral, de la satisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad (LosRecursosHumanos.com, 2014)

El reto de las empresas para estar en óptimas condiciones de competir en los mercados locales y externos, apuntan a la consolidación de sus materiales, técnicos y humanos, esto es, que dependen de una buena combinación, a efecto de poder hacer más eficientes todos sus

procesos, reconociendo, además que el elemento humano, es lo más valioso con lo que cuenta la empresa (Escobedo, 2013)

Concluyendo en que la rotación del personal no se trata solo en el área de recursos. Es un tema problema en el que se involucra toda la empresa, razón por lo cual es importante que se atienda de manera inmediata y se analice una solución con los directivos de la organización.

Es muy importante indicar que las investigaciones que se han mencionado tienen fundamentos teóricos en donde basaron sus estudios y cada uno de sus trabajos de campo; estas investigaciones realizadas por muchos años forman la teoría que se tiene hoy en día, que da cuerpo a las prácticas organizaciones que se llevan a cabo en recursos humanos. De manera resumida se muestran los lineamientos que sustentan dicha teoría y que serán la base de la presente tesis.

Fundamentos teóricos y metodológicos que permitan la sustentación

Según (Paredes, 2011), indica que es la renovación constante de empleados en una organización debido a los retiros e ingresos que hay durante un periodo de tiempo determinado. Este autor aclara más el tema de la rotación de personal, siendo esta la esencia de la investigación.

Por otro lado (Chiavenato, 2010), la define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”. La rotación se expresa mediante una relación de porcentajes entre los ingresos y las desvinculaciones en relación al número medio de empleados de la empresa, en un tiempo determinado. La rotación de personal la expresamos en índices mensuales para de esta manera poder realizar las respectivas comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones o para tener carácter predictivo.

El concepto de rotación de personal se usa para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando los empleados dejan la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Perez, 2014)

Para (Chavez, 2010) es el abandono por parte del empleado de su puesto de trabajo. También es el número de empleados que ingresan y sale de la organización. Causando la rotación constante de personal en los puestos de trabajo, generando pérdida de producción para la empresa.

Se puede deducir según lo investigado que la rotación de personal se da en los casos donde los trabajadores no están satisfechos, sea por su trabajo o por la parte económica, motivándolos a buscar una nueva fuente de ingreso, realizan una evaluación de las diferentes alternativas que les presenta el mercado y notifican su deseo de desvincularse de la empresa.

Para la empresa es el número de empleados que ingresan y salen, el termino rotación de personal es utilizado en recursos humanos para identificar la fluctuación de personal en la organización y estudia la manera en la que se obtiene, se desarrolla, se evalúa y se mantiene al personal idóneo para lograr las metas y los objetivos de la empresa.

Por su parte (Robbins, 2010) incluye dentro de los factores internos que pueden originar la rotación de personal los siguiente;

- La política de remuneración de la empresa
- La política de los beneficios a los empleados
- La manera en la que los supervisores tratan al personal
- Las oportunidades de hacer carrera dentro de la empresa
- El tipo de trato entre compañeros
- Las condiciones ambientales y físicas dentro de la empresa

- Los valores dentro de la empresa
- La cultura de la empresa
- La política de selección de personal
- Los programas de capacitación y entrenamiento
- Los criterios de evaluación y desempeño
- Las políticas de procedimientos

Cuando una empresa pone en práctica una política disciplinaria inadecuada de talento humano, provoca una pésima actitud en los empleados y por esta insatisfacción deciden salir de la empresa. Una buena política organizacional eleva los índices de satisfacción en el personal, provocando que se sienta motivado, comprometido y suba su nivel de producción.

Por su parte (Chiavenato, 2010), indica que las organizaciones son más eficientes a medida que alcanzan sus objetivos con un recurso mínimo, tiempo y esfuerzo. Uno de los problemas en la administración de la empresa evaluar su funcionamiento mediante los resultados y de la óptima utilización de los recursos. En el momento en que los resultados no son satisfactorios, se deben realizar las correcciones necesarias para ajustar el funcionamiento y mejorar el desempeño de la organización.

Así mismo, (Mondy, 2013) concluye que las causas por las cuales ocurre la rotación de personal pueden ser un poco previsible como, por ejemplo; renuncia, fallecimiento, servicio militar, etc., otro grupo son las imprevisibles tales como; enfermedades a largo plazo, discapacidad física, faltas graves y despido.

El proceso de rotación de personal causa impacto en las organizaciones y en cada uno de los individuos que forman parte del capital humano de una organización. Como en todo hay ventajas y desventajas del proceso, a continuación, se mencionan algunas de ellas. (Blog RHS Latam, 2013).

Tabla 1. Ventajas de la rotación de personal

Ventajas
❖ El personal de la organización es más joven. ❖ Hay una disminución en sueldos, ya que personal nuevo indica percibir menos que los que ya tienen cierto periodo de antigüedad. ❖ En el caso de ser un retiro voluntario por parte del empleado, este tendrá otra cantidad de derechos. ❖ Permite tener empleados más capacitados. ❖ La organización puede ser más innovadora, ya que adquiere capital humano joven que aporta ideas más frescas. ❖ Permite reemplazar al personal que no tiene el desempeño óptimo y está generando pérdida en lugar de ganancia.

Tabla 2. Desventajas de la rotación de personal

Desventajas
❖ El costo, es el mayor problema de la rotación laboral, ya que se produce por distintos factores como: tiempos perdidos, el proceso de reclutamiento, selección de personal, capacitación y contratación. ❖ Falta de integración entre el equipo de trabajo.

-
- ❖ La imagen de la empresa se ve afectada por el alto índice de rotación que existe en ella.
 - ❖ Posibilidad de fuga de información.
 - ❖ Es importante mencionar que la rotación de personal es un factor dependiente de lo que pasa de manera interna o externamente de la organización, algunas herramientas que pueden ayudar a disminuir la rotación de personal es la entrevista de salida, que se les da a los empleados al salir de la organización. Incluye preguntas como:Cuál es el motivo de la salida y opinión del trabajador acerca de varios aspectos por mencionar algunos: Jefe, supervisor, organización, horario de trabajo, políticas de la empresa y también el contratar head hunter ejecutivo en el distrito para que se realice la selección del personal que formara parte de tu organización.
-

Definición de términos básicos

❖ Rotación de personal

Según (Chiavenato, 2010) la rotación del personal es la fluctuación de personas entre una empresa y su ambiente, nos dice que el cambio de personal entre la empresa y el ambiente se define por la cantidad de personas que entran en la empresa y el de las que salen de la misma. Se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y salidas, y el promedio de trabajadores que laboran en la empresa en cierto periodo de tiempo.

La rotación de personal no es nada más que el número de trabajadores que ingresan y salen de una organización, expresado en un índice mensual o anual.

Para las personas la percepción general sobre la rotación de personal casi siempre es negativa. Los clientes o los proveedores de una organización pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al existir una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos. (Perez, 2014)

Para (Lopez, 2011) consiste en una renovación constante de las personas en una organización debido a las bajas y altas que haya en un periodo específico de tiempo. Si el índice es bajo quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento de las personas; si el índice es alto significa que hay muchas personas abandonando sus puestos de trabajo, lo cual puede ser perjudicial.

Las definiciones coinciden, solo podemos ver el cambio en algunas palabras o términos, pero todas llegan al mismo significado y al mismo enfoque.

❖ **Tipos de rotación de personal**

Existen dos tipos de rotación de personal:

Tabla 3. Tipos de rotación de personal

Tipos de rotación de personal	
Interna	
• Cuando un trabajador es reubicado en un nuevo puesto de trabajo o departamento.	
Externa	
• A causa de una ruptura laboral.	

Rotación Interna

Es el número de empleados que cambian de labor y de puesto, sin salir de la organización, la rotación interna enfrenta a los empleados a nuevos retos, dentro de la empresa, es una manera de que los colaboradores hagan carrera en la organización y se puede dar de las siguientes maneras;

- **Transferencias.** - el cambio a otro puesto bajo las mismas condiciones, no es de mayor jerarquía, ni aumenta su remuneración.
- **Ascensos.** - cambio a un puesto con mayor jerarquía y mayor remuneración.
- **Promociones.** - cambio de categoría, con un aumento en la remuneración, sin cambio de puesto.
- **Descensos.** - cambio de puesto de un nivel jerárquico superior a uno inferior.

A nivel interno, la rotación de personal tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que lleva tiempo. Los nuevos trabajadores, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De esta manera es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga. (Perez, 2014).

Rotación Externa

Es la entrada y salida de empleados de la empresa.

- **Rotación laboral voluntaria.** - es cuando un trabajador decide poner fin al contrato con la empresa, esta decisión puede ser porque el empleado no está satisfecho con su trabajo, debido a malas condiciones en el trabajo, baja remuneración, recibe pocos beneficios, o una mala relación con el supervisor, etc. También podemos observar las siguientes situaciones;

- **Rotación laboral voluntaria inevitable.** - se deben a errores de contratación o una mala coordinación entre el trabajador y su puesto de trabajo.
- **Rotación laboral involuntaria.** - es cuando la empresa decide poner fin a la relación con el trabajador por motivos económicos, teniendo un gran impacto tanto en la empresa como en el empleado.

Podemos observar varios tipos de rotación de personal involuntaria:

- **Baja Inevitable.** - Se refiere a la baja laboral por causa de la jubilación de los empleados.
- **Baja Necesaria.** - Es el caso cuando se debe dar de baja a un empleado por cometer faltas graves e injustificadas faltando al procedimiento de la empresa.
- **Baja por cuestiones personales.** - Este caso ocurre cuando el empleado decide no trabajar en la empresa, ya sea por cambio de residencia, embarazo o sueldo.
- **Baja por cuestiones laborales.** - Esto se da cuando el empleado no está cumpliendo con el perfil y las competencias necesarias para el puesto que realiza.

Determinación de factores que originan la rotación de personal

Dentro de los factores están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; también tenemos causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacitación de los jefes; y las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc. (Andrade, 2010)

Para determinar los factores por los cuales se van los trabajadores, las empresas llevan a cabo encuestas o entrevistas en la última semana de labores.

Según (Chiavenato, 2010) las empresas utilizan este método de entrevista de desvinculación como medio para controlar los resultados de la gestión y política de recursos

humanos. Es la herramienta principal para determinar las causas que fomentan la rotación de personal.

Mediante la entrevista se trata de dar cobertura a ciertos aspectos que pueden ayudar a determinar los motivos por los cuales un empleado saldrá de la empresa;

Tabla 4. Motivos por los cuales un empleado saldría de la empresa

Posibles motivos por los cuales un empleado saldría de la empresa	
	• La organización • El puesto que ocupa en la empresa • El supervisor • La carga horaria • Ascensos • Oportunidades laborales • Las condiciones ambientales • Los beneficios • La remuneración • Las relaciones interpersonales • Los estudios

En esta entrevista la información se refiere a los aspectos que están en control de los trabajadores, o son percibidos por ellos. Los datos que se recogen en estas entrevistas de desvinculación son tabulados por sección, cargo o departamento para la fácil ubicación de problemas existentes.

Índice de la rotación del personal

Según (Chavez, 2010) nos indica en su investigación que es la relación en porcentajes entre los ingresos y salidas de empleados, en comparación con el número medio de empleados de la empresa, en un periodo determinado de tiempo. Si este índice es bajo se puede producir un estancamiento y envejecimiento de los empleados en la organización. Caso contrario si el índice es alto presenta una fluidez excesiva que puede perjudicar a la organización. Existen muchos motivos por los cuales una persona puede tomar la decisión de renunciar a su puesto de trabajo.

Además de lo expuesto, también existe el concepto de índice de rotación de personal, que se utiliza dentro de la organización para conocer e identificar problemas de insatisfacción laboral que exista entre los empleados o distintas situaciones de deficiencia en cuestiones como la contratación y la selección de los trabajadores. (Perez, 2014)

Para llevar a cabo dicho cálculo del índice es necesario hacer uso de los siguientes datos:

- Número de personas que fueron contratadas durante un periodo determinado.
- Las personas que han sido despedidas o que se han marchado.
- El número de empleados que había al comienzo de ese periodo.
- El número de empleados que hay al final de ese citado tiempo.

Para (Morán, 2010) el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período, la rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar adecuadamente sus recursos humanos.

1. El cálculo del índice de rotación para efectos de la planeación de RH, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{IRP} \times 100}{\frac{B}{I0 + IF} \times 2}$$

Donde:

B= desvinculación de personal durante el período considerado (salidas)

I0= inventario de empleados a inicio del período

IF= inventario de empleados al final del período

❖ **Clima organizacional**



Figura 6. Clima Organizacional

Para (Chiavenato, 2010) es la cualidad o propiedad del clima laboral, que se percibe o experimentan los miembros de la empresa e influye de manera positiva o negativa en su comportamiento. Es este uno de los factores por los cuales algunos empleados toman la

decisión de salir de la empresa, puesto que su clima laboral los tiene insatisfechos y desmotivados en sus labores diarias.

El clima de trabajo constituye la unión de las características de la empresa, así como las características de un individuo constituyen en su personalidad e influyen en su comportamiento, de la misma manera el clima laboral juega cierto papel en su manera de comportarse.

❖ **Motivación**

Motivación es un proceso psicológico que produce el despertar, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias del individuo orientadas al objetivo o meta que pretende alcanzar en un tiempo determinado. La motivación es todo aquello que resulta de la conducta, representa algo parecido a un motor que nos impulsa a lograr lo que nos proponemos realizar. Es como una chispa que enciende la llama que apunta al éxito.

❖ **Determinación del costo de la rotación**

“En una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, perder recurso humano calificado y continuar con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparado al mercado laboral, muchas veces es más costoso una elevada rotación de personal que mantener una política salarial restrictiva. Por lo tanto, se hace necesario evaluar la alternativa menos costosa para la empresa”. (Morán, 2010)

Según (Ramirez, 2014) determina que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios.

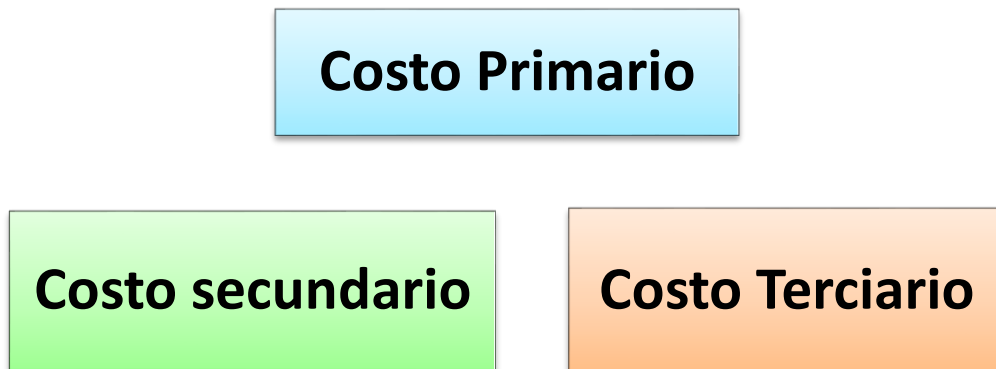


Figura 7. Determinación de Costos

- **Costos primarios:** se relacionan directamente con la desvinculación de cada trabajador y su reemplazo por otro. Incluyen:
 - a. **Costo de reclutamiento y selección:**
 - Gastos de procesamiento de la solicitud de empleado.
 - Gastos de mantenimiento de selección de reclutamiento (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, etc.)
 - Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, etc.
 - Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos
 - Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, etc.), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos.
 - b. **Costo de documentación y registro:**

- Gastos de mantenimiento de dependencia de registro y documentación de los empleados (salarios, obligaciones sociales, artículos de oficina, arrendamientos, pagos.
- Gastos en formularios, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta en banco, etc.

c. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento, en caso de que sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración esta descentralizada en las diversas dependencias del sistema de talento humano de la organización, reclutamiento, selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc., se debe promediar el tiempo dedicado al programa de integración de nuevo personal, proporcionales al número de personas vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el encargado de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del trabajador recién ingresado en su sección.

d. Costo de desvinculación:

- Gastos de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado [anotaciones, registros, sindicatos, gremios, etc.].
- Costo de las entrevistas de salida (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes)
- Costo de las indemnizaciones por tiempo, opción dada por el fondo de garantías de tiempo de servicios (FGTS), según el caso.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones, preaviso (no importa si el trabajador lleva a cabo o no la contraprestación), multa del FGTS, etc.

Los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

- **Costos secundarios:** abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

a. Efectos en la producción:

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea reemplazado.
- Producción inferior por lo menos durante el tiempo de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b. Efectos en la actitud del personal:

- Actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el trabajador que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

c. Costo extra laboral:

- Gastos de personal extra y horas extras necesarias para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Tiempo adicional de producción causado por la inexperiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del encargado, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

d. Costo extra operacional:

- Costo adicional de energía, debido al índice bajo de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice bajo de producción del nuevo trabajador.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de accidentes en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los nuevos admitidos.
- Aumento de errores y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, es la toma de conciencia de los directivos de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no solo en las organizaciones, sino también en la comunidad y el individuo.

- **Costos terciarios:** se relacionan con los efectos colaterales inmediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son estimables. Entre dichos costos se cuentan:

a. Costo de inversión extra:

- Aumento en proporción de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes actuales o a los recién ingresados durante el periodo de entrenamiento y ambientación).
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de ajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral actual es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

b. Perdidas en los negocios:

- Se reflejan en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de adaptación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener ciertas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al empleado, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

Estrategia

La estrategia es el paso para alcanzar los objetivos de una institución, la adopción del proceso de acción y la asignación de recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos propuestos. Es el proceso por el cual una institución formula objetivos, y está dirigido a obtenerlos. Las estrategias son el medio, la vía, es el cómo, para obtener los objetivos de la institución. Las estrategias son planes para a futuro con patrones del pasado. Para establecer las estrategias es conveniente seguir estas etapas:

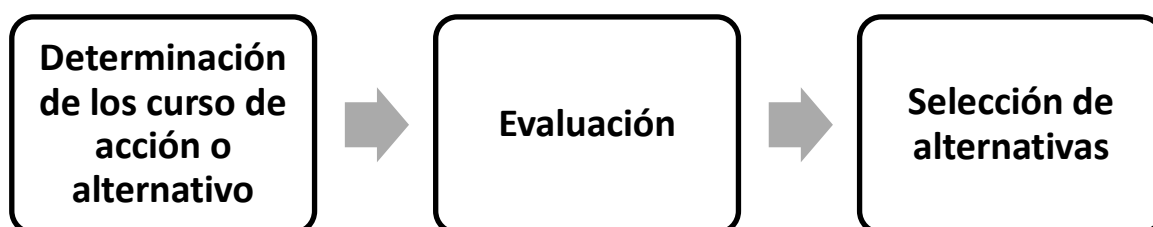


Figura 8. Pasos para establecer estrategias

Operacionalización de las variables conceptualizadas

A continuación en la tabla No. 1 se muestra de manera concreta la operacionalización de las variables que conforman la investigación, de esta manera se ejecutará el análisis de la rotación de personal de cajas en una institución financiera privada.

Tabla 5. Operacionalización de las Variables Conceptualizadas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
-----------	-------------	-------------	--------------

Variable	Rotación Voluntaria	Por Voluntad Propia	
Independiente			Encuestas
Causas que Ocasionan la Rotación de personal en El área de Cajas.	Rotación Involuntaria	Despido Renuncia	
Variable	Rotación Positiva	Personal Joven	
Dependiente			Encuestas
Salida del Personal del Área de Cajas.	Rotación Negativa	Ausentismo Insatisfacción De los Clientes	

Categorización de las Variables Operacionalizadas

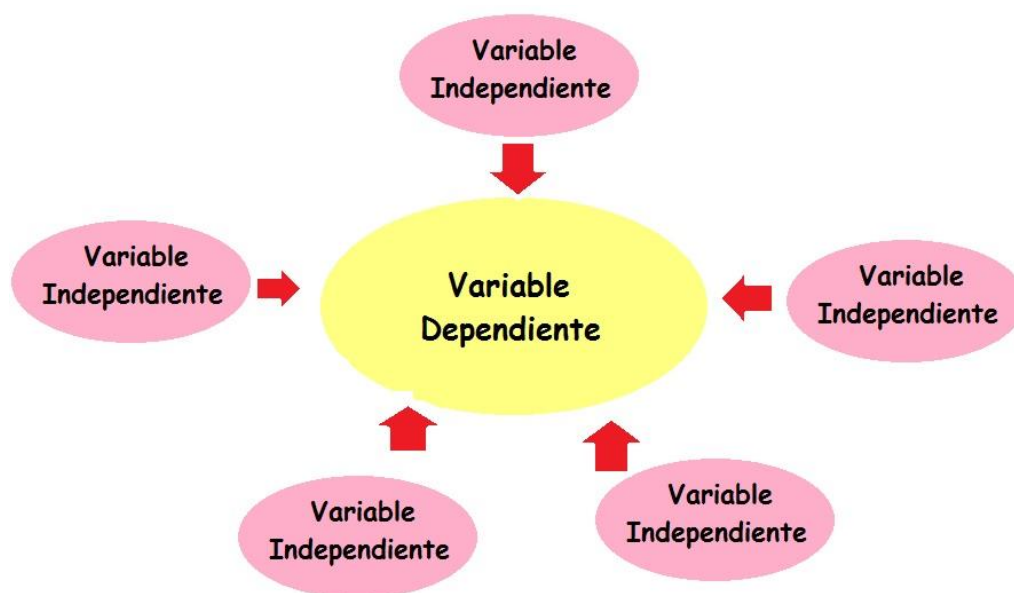


Figura 9. Categorización de las Variables

La siguiente tabla informa de manera breve las dimensiones que abarca con respecto a los indicadores y la categoría sobre las funciones de las variables, en el presente proyecto de investigación.

Tabla 6. Categorización de Variables Operacionalizadas

Variables	Categorías	Indicadores
Variable Independiente	Transparencia de	➤ Satisfacción de los
Causas que Ocasionan la Rotación de personal en El área de Cajas.	Procesos	empleados
		➤ Mayor productividad
Variable Dependiente	Optimización de	
Salida del Personal del Área de Cajas.	Recursos	➤ Índices de rotación

CAPITULO II

Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga



Figura 10. Diagnóstico del estado actual

El principal recurso con el cuentan las empresas para alcanzar las metas propuestas son sus empleados, es por ello que la gestión de talento humano en la actualidad está orientada a potenciar las habilidades de cada de sus colaboradores, invirtiendo grandes cantidades de dinero en su formación. Por ello, cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una

empresa, esto afecta el desempeño de la organización, por lo cual es imprescindible buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

(Ramirez, 2014)

El objetivo principal de este diagnóstico, es conocer el estado actual de la empresa. Para desarrollar el mismo existen diferentes instrumentos para obtener información, entre ellos tenemos: encuestas, observación, entrevistas, etc., nos permiten conocer el estado real, para luego poder intervenirla mediante una propuesta de trabajo. Este diagnóstico constituye una explicación, una descripción hecha por el observador, sobre el estado actual en el que se encuentra la organización. Esta explicación tiene que ser capaz de mostrar de manera clara y precisa la manera de operar de la empresa, es decir que permita que otro observador sea testigo del funcionamiento de la organización descrito. Los procesos de la empresa deben ser generados desde esta explicación, y deben deducirse otros ámbitos observables en el campo de experiencia de la persona que está observando. Estos ámbitos, deben ser observados de manera que el diagnóstico sirva como instrumento válido en la investigación científica y mediante el, se implemente un proceso que permita un cambio dentro de la empresa.

Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados



Figura 11. Encuestas

Encuestas

El tamaño de la muestra fue de 50 personas encuestadas y se tomó la base de datos proporcionado por la Institución, donde se obtuvo la información correspondiente del total de personas que salieron del área de cajas de la institución financiera privada, dentro del periodo correspondiente a abril, mayo, junio del 2016.

Las encuestas fueron realizadas mediante la herramienta Google Forms y se establecieron 15 preguntas, las cuales fueron cerradas, de esta manera para obtener mayor posibilidad de que la información sea precisa y que nos ayude a determinar los motivos y causas que originan la rotación de personal dentro de la Institución Financiera.

Encuesta a ex-colaboradores en el cargo de cajero

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?

Pregunta 2. ¿Dentro de que rango esta su edad?

Pregunta 3. ¿En qué nivel de instrucción académica se encuentra usted?

Pregunta 4. ¿Cuál es el salario que percibe actualmente el personal en el área de caja de las Instituciones Financieras?

Pregunta 5. ¿Cuál fue el motivo de la terminación de la relación laboral en la institución Financiera Privada?

Pregunta 6. ¿Cuál considera usted que es la principal causa de la rotación de personal en el área de cajas?

Pregunta 7. ¿Qué tiempo aproximado duró su relación laboral con la Institución Financiera?

Pregunta 8. ¿Cómo calificaría su estadía en la institución financiera?

Pregunta 9. ¿Qué tipo de incentivos otorga la Institución Financiera al personal que labora en el área de cajas?

Pregunta 10. ¿Cuál era el área de capacitación que otorgan al personal que labora en cajas de una institución financiera?

Pregunta 11. ¿Con que frecuencia recibió usted capacitaciones para operar en el área de cajas?

Pregunta 12. ¿Considera usted que la rotación de personal contribuirá al eficiente crecimiento empresarial?

Pregunta 13. ¿Usted ha tenido conocimiento si la Institución Financiera ha ejecutado un proceso de análisis periódicos para reducir los índices de rotación de personal?

Pregunta 14. ¿Creería usted que la Institución Financiera ha implementado propuestas para minimizar el índice de rotación de colaboradores del área de cajas?

Pregunta 15. ¿Usted recomendaría que las instituciones Financieras debieran mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de cajas?

Interpretación de los resultados del diagnóstico

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?

Tabla 7. Genero de las personas encuestadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	38%
Femenino	31	62%
TOTAL	50	100%

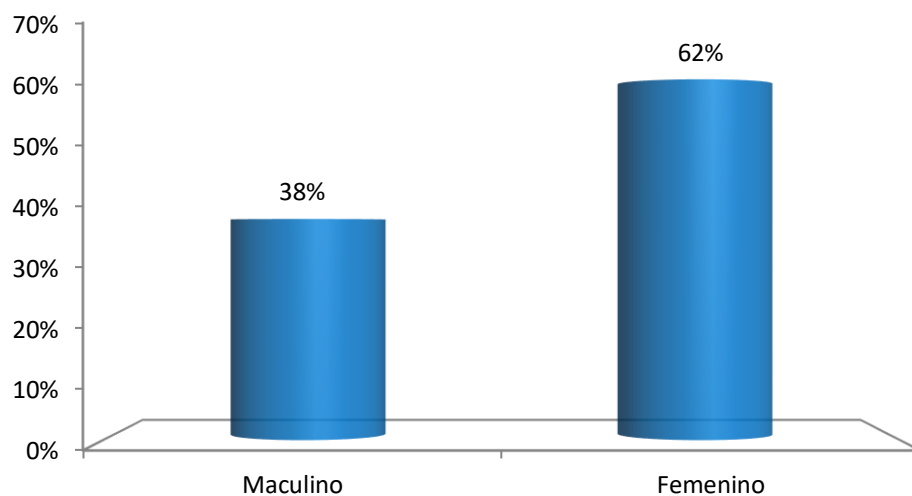


Gráfico 1. Género de las personas encuestadas

Interpretación

Se puede observar que del total de la muestra encuestada, 19 fueron hombres representando el 38% y 31 mujeres siendo el porcentaje más alto con un 62%.

Pregunta 2. ¿Dentro de que rango está su edad?

Tabla 8. Edad de las personas encuestadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18 - 21	29	58%
22 - 25	18	36%
26 o mas	3	6%
TOTAL	50	100.%

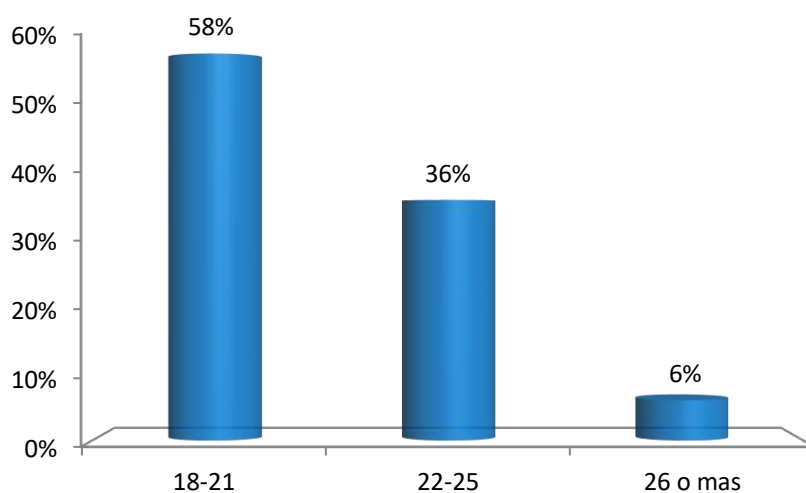


Gráfico 2. Edad de las personas encuestadas

Interpretación

Se evidencio que del 100% de los encuestados el 58% estaba entre 18 a 21 años, que el 36% tenía una edad entre los 22 y 25 años, seguido con un 6% que se encontraban entre el rango de 26 o más. De manera que las instituciones prefieren contratar personal joven.

Pregunta 3. ¿En qué nivel de instrucción académica se encuentra usted?

Tabla 9. Nivel de instrucción académica de las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	43	86%
Universitario	7	14%
Profesional	0	0
TOTAL	50	100%

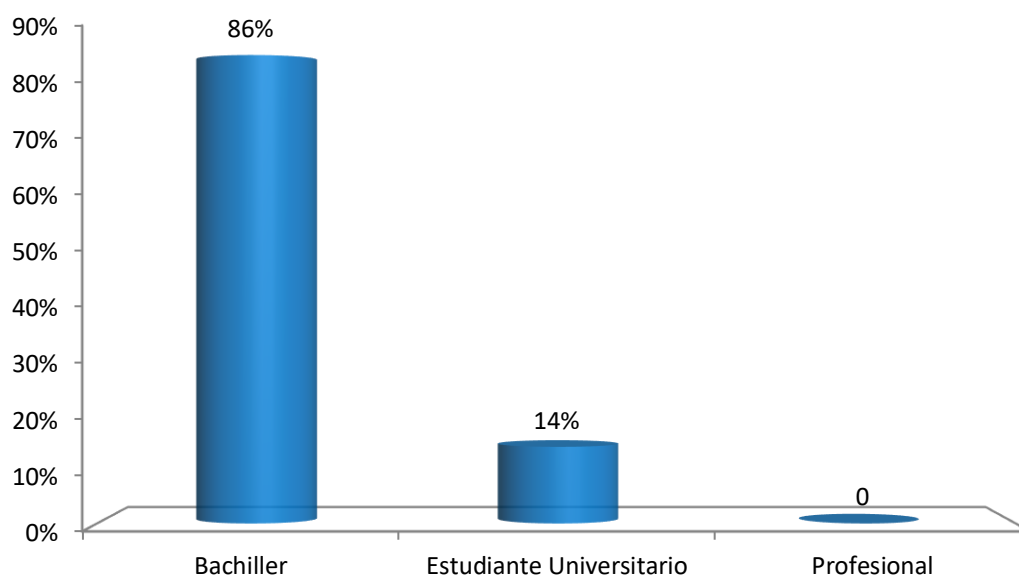


Gráfico 3. Nivel de Instrucción de las personas encuestadas

Interpretación

Se pudo evidenciar que el 86% es Bachiller y el 14% tiene estudios Universitarios. Esto se debe a que no es requisito tener título universitario para ser cajero y pueden aplicar recién salidos de la secundaria.

Pregunta 4. ¿Cuál es el salario que percibe actualmente el personal en el área de caja de las Instituciones Financieras?

Tabla 10. Salario de las personas encuestadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Básico	50	100%
Básico + Bonos	0	0
Básico + Decimo	0	0
TOTAL	50	100%

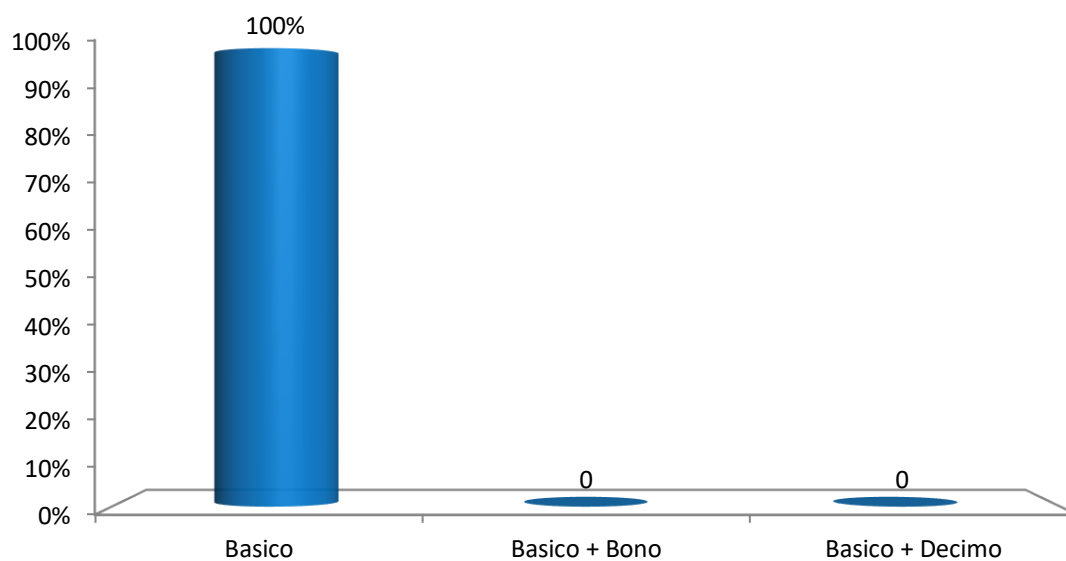


Gráfico 4. Salario de las personas encuestadas

Interpretación

Se puede ver que el 100% de la población recibe el salario básico como remuneración.

Debido a las políticas de la Institución que no paga bonos.

Pregunta 5. ¿Cuál fue el motivo de la terminación de la relación laboral en la institución Financiera Privada?

Tabla 11. Motivo de terminación laboral de las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Renuncia	40	80%
Despido	10	20%
TOTAL	50	100%

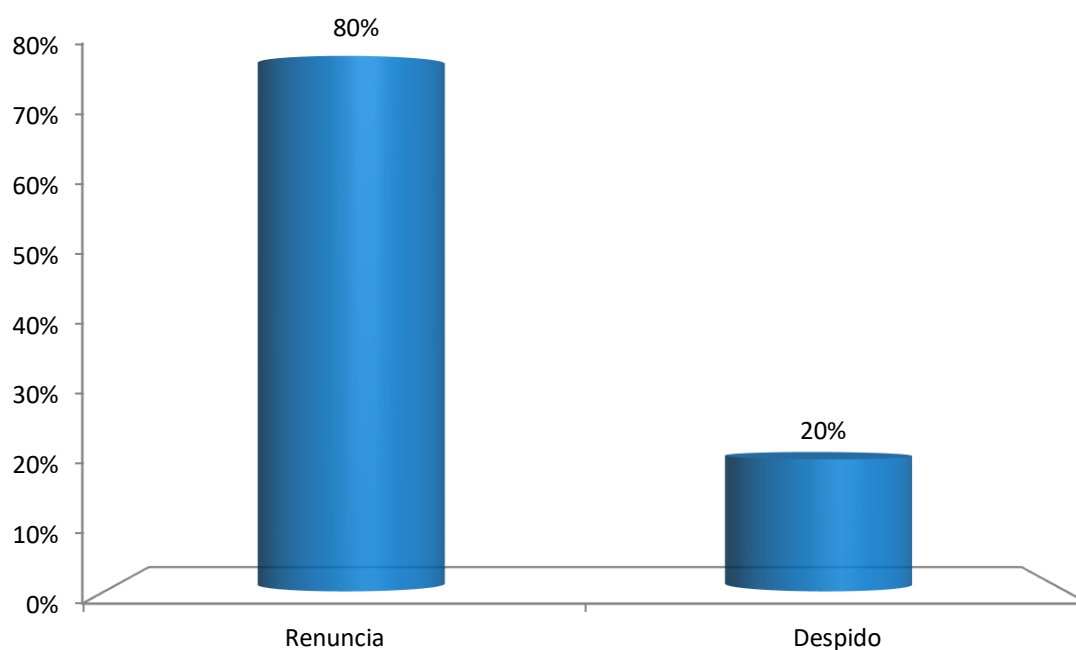


Gráfico 5. Motivo de terminación laboral de las personas encuestadas.

Interpretación

Se observa que el 80% salió por motivo de renuncia y el 20% de la población salió por despido. Las renunciaciones tienen un mayor porcentaje debido a irregularidades en el arqueo de cajas.

Pregunta 6. ¿Cuál considera usted que es la principal causa de la rotación de personal en el área de cajas?

Tabla 12. Causa de la Rotación de personal

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A	Irregularidades en el arqueo	24	48%
B	Estudios	15	30%
C	Mejoras de Trabajo	10	20%
D	Remuneración	1	2%
E	Negocio Independiente	0	0
F	Otro	0	0
TOTAL		50	100%

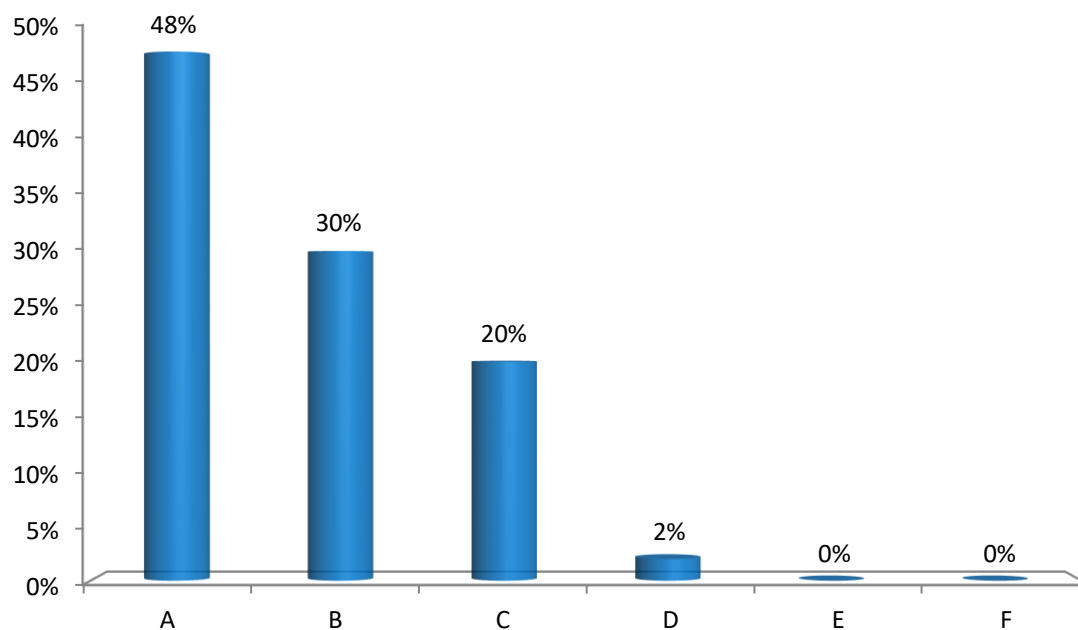


Gráfico 6. Causa de la Rotación de personal

Interpretación

La información obtenida da a conocer que un 48% de personas encuestadas abandonaron sus labores por motivos de descuadres o Irregularidades en el arqueado de sus cajas, siendo esta la principal causa para su renuncia.

Los datos expuestos en la tabla, indican que de 50 personas encuestadas, se encontraron 4 causas que propician la rotación de personal, tanto internas como externas, siendo las más recurrentes: Irregularidades en el arqueado de caja, Estudios y Mejoras de trabajo, si se suman porcentualmente implican un 98% del 100% investigado. También se puede observar que las causas que ocasionan menos rotación de personal son las siguientes: Remuneración, Negocio Independiente y otros.

Esto nos indica que las personas encuestadas salieron de sus puestos de trabajos debido a que los despidieron o renunciaron por las irregularidades en el arqueado de cajas, por motivo de que no estaban de acuerdo con que se les descuente de su salario básico los faltantes que tenían en sus cajas, que dependiendo del monto se lo descontaban en su rol mensual, esto es muy común dentro del área de cajas. Se deben aplicar medidas o acciones que ayuden a minimizar o reducir esta causa que está generando la rotación constante del personal.

De igual manera los siguientes motivos como son estudios y mejoras de trabajo no están muy distanciadas entre sí, esto se debe a que los empleados dejan sus trabajos a causa de que el horario muchas veces no les permite estudiar, porque salen muy tarde de las agencias. Y otros empleados deciden buscar mejoras de empleo, donde puedan acceder a un mejor sueldo o ganar comisiones que les permita mejorar su estilo de vida. Como se puede observar estos factores son muy importantes al momento de tomar la decisión de salir del puesto de trabajo para cada uno de los encuestados.

Pregunta 7. ¿Qué tiempo aproximado duro su relación laboral con la Institución Financiera?

Tabla 13. Tiempo de relación laboral de las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0-1	22	44%
2-4	25	50%
5 o mas	3	6%
TOTAL	50	100%

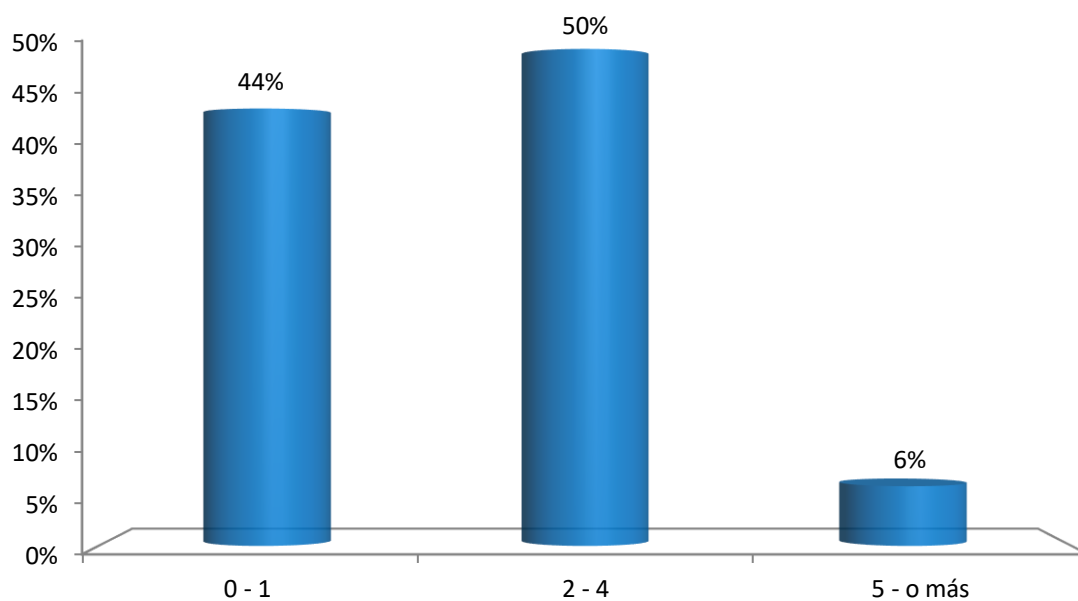


Gráfico 7. Tiempo de relación laboral de las personas encuestadas.

Interpretación

Se determinó que de 0 a 1 año tiene el 44%, de 2 a 4 años el 50% y finalmente de 5 o más con un 6%. Fue el tiempo que trabajaron los encuestados en la institución financiera.

Pregunta 8. ¿Cómo calificaría su estadía en la institución financiera?

Tabla 14. Estadía en la Institución Financiera.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	46	92%
Desagradable	4	8%
TOTAL	50	100%

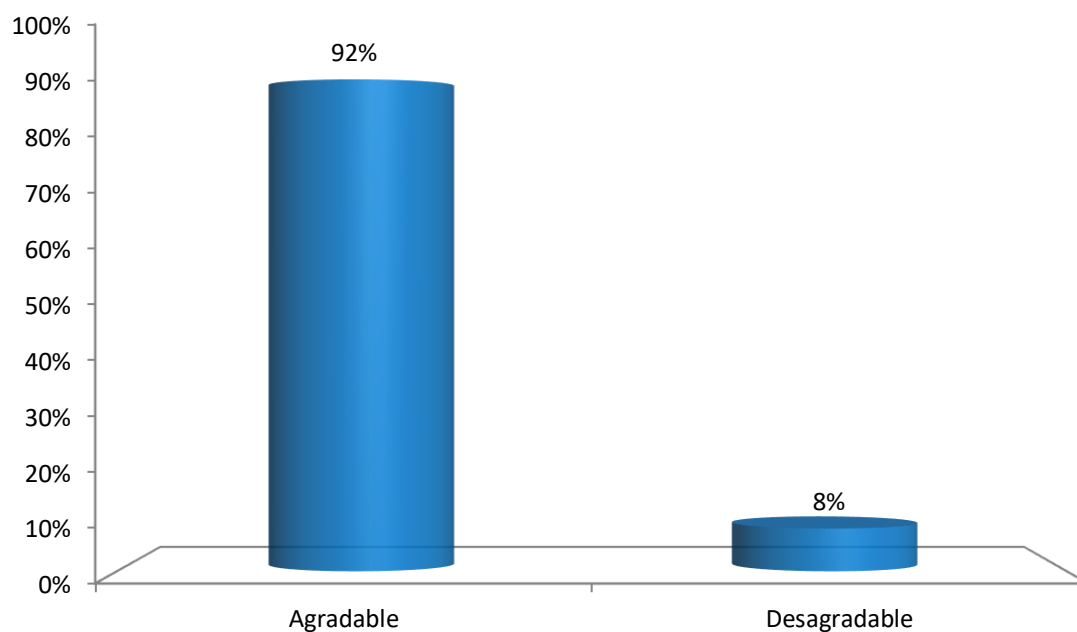


Gráfico 8. Estadía en la Institución Financiera.

Interpretación

Se observa que del total de la muestra, el 92% de los encuestados indicaron que fue agradable trabajar en la empresa y para el 8% no fue agradable su estadía en la Institución Financiera.

Pregunta 9. ¿Qué tipo de incentivos otorga la Institución Financiera al personal que labora en el área de cajas?

Tabla 15. Tipos de Incentivos que recibieron las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	0	%
Bonificaciones	0	%
Reconocimientos	50	100%
TOTAL	50	100%

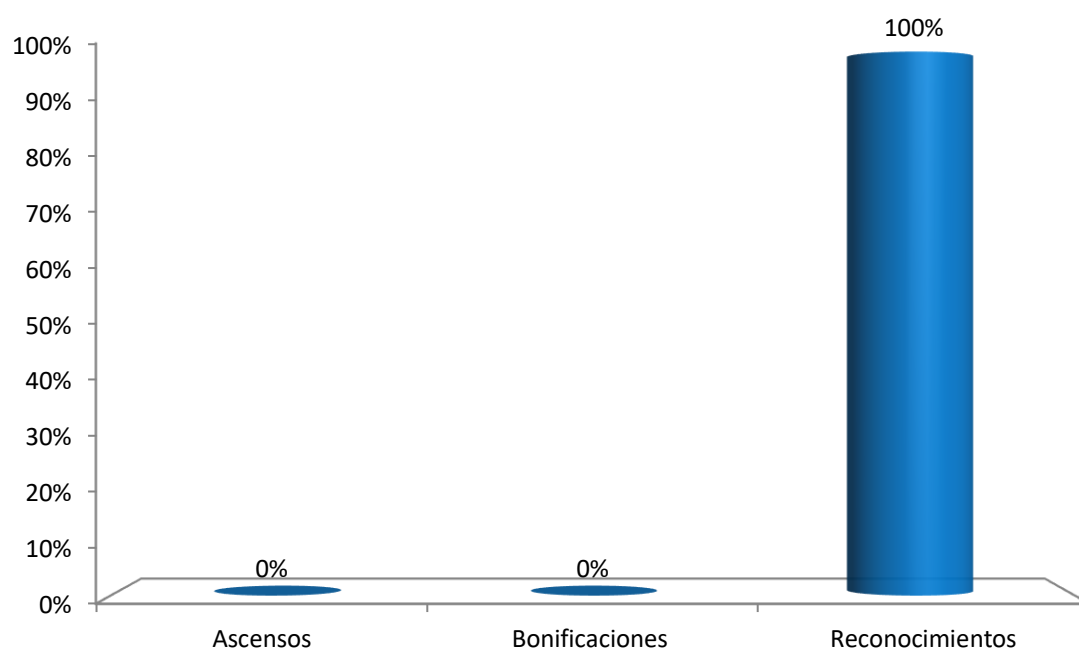


Gráfico 9. Tipos de Incentivos que recibieron las personas encuestadas.

Interpretación

Se visualiza que el 100% de la población recibe Reconocimientos por su labor mensual.

Se evalúan el número de transacciones mensuales y el no tener descuadres en el mes.

Pregunta 10. ¿Cuál era el área de capacitación que otorgan al personal que labora en cajas de una institución financiera?

Tabla 16. Capacitación a las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contable - Financiero	0	0%
Manejo de Efectivo	50	100%
Servicio al Cliente	0	0%
TOTAL	50	100%

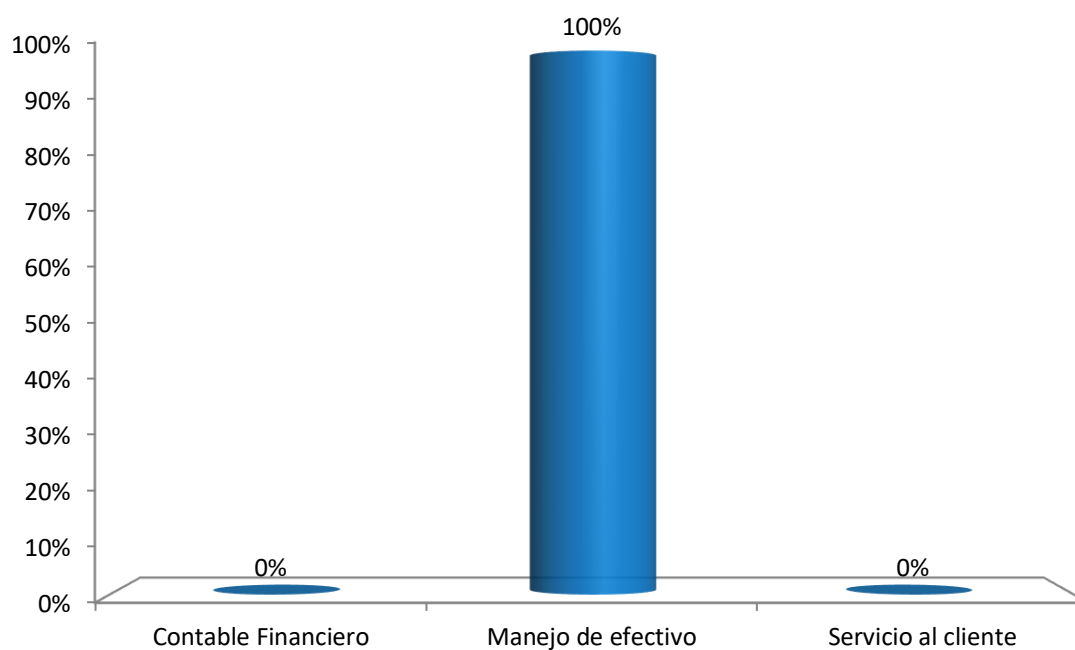


Gráfico 10. Capacitación a las personas encuestadas.

Interpretación

Podemos observar que el 100% de la población recibe capacitación para manejo de efectivo al ingresar al área de cajas, como inducción.

Pregunta 11. ¿Con que frecuencia recibió usted capacitaciones para operar en el área de cajas?

Tabla 17. Frecuencia de las capacitaciones a las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Anual	50	100%
TOTAL	50	100%

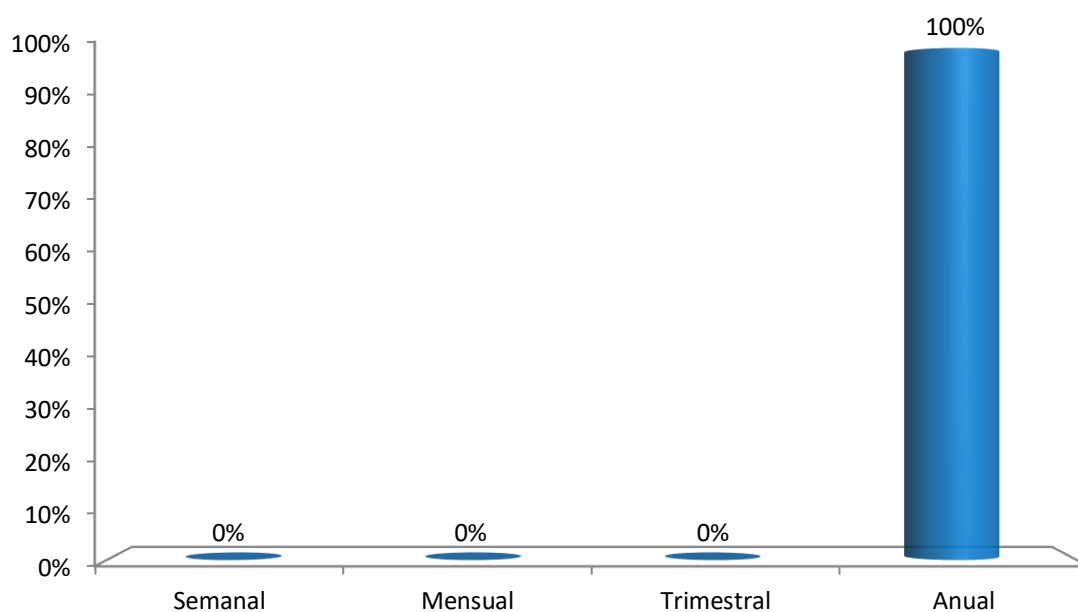


Gráfico 11. Frecuencia de las capacitaciones a las personas encuestadas

Interpretación

Observamos que el 100% de nuestra Población recibe capacitaciones anuales de manejo de efectivo, cuando ingresan a la institución.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la rotación de personal contribuirá al eficiente crecimiento empresarial?

Tabla 18. La rotación de personal contribuirá de manera positiva a la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	100%
TOTAL	50	100%

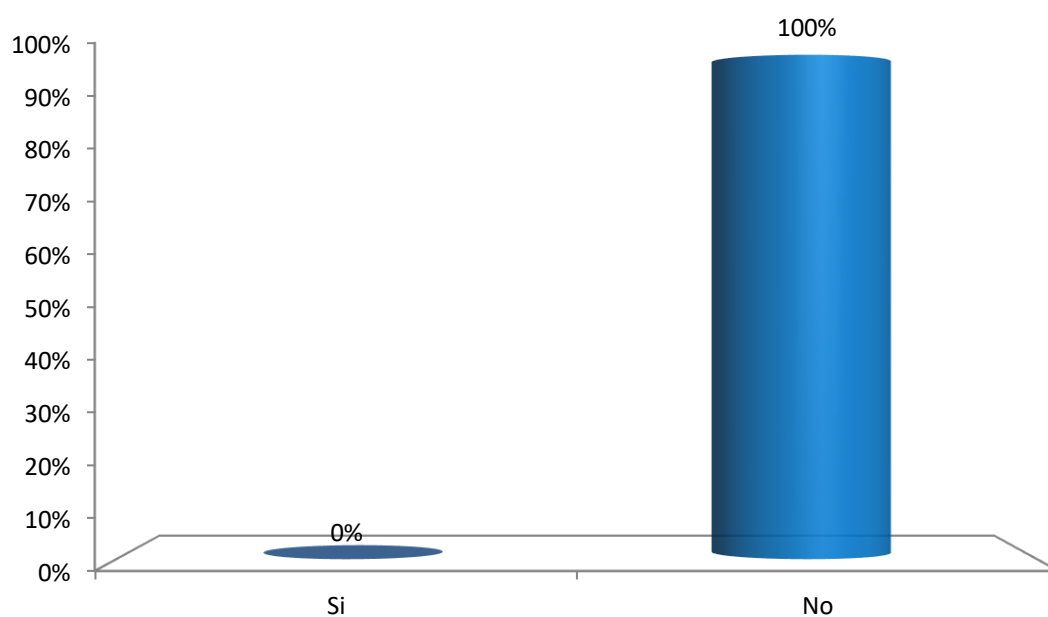


Gráfico 12. La rotación de personal contribuirá de manera positiva a la empresa.

Interpretación

Se observa que el 100% de la población considera que la rotación de personal NO contribuirá de manera positiva a la empresa.

Pregunta 13. ¿Usted ha tenido conocimiento si la Institución Financiera ha ejecutado un proceso de análisis periódicos para reducir los índices de rotación de personal?

Tabla 19. Ejecución de análisis periódicos para reducir personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	100%
TOTAL	50	100%

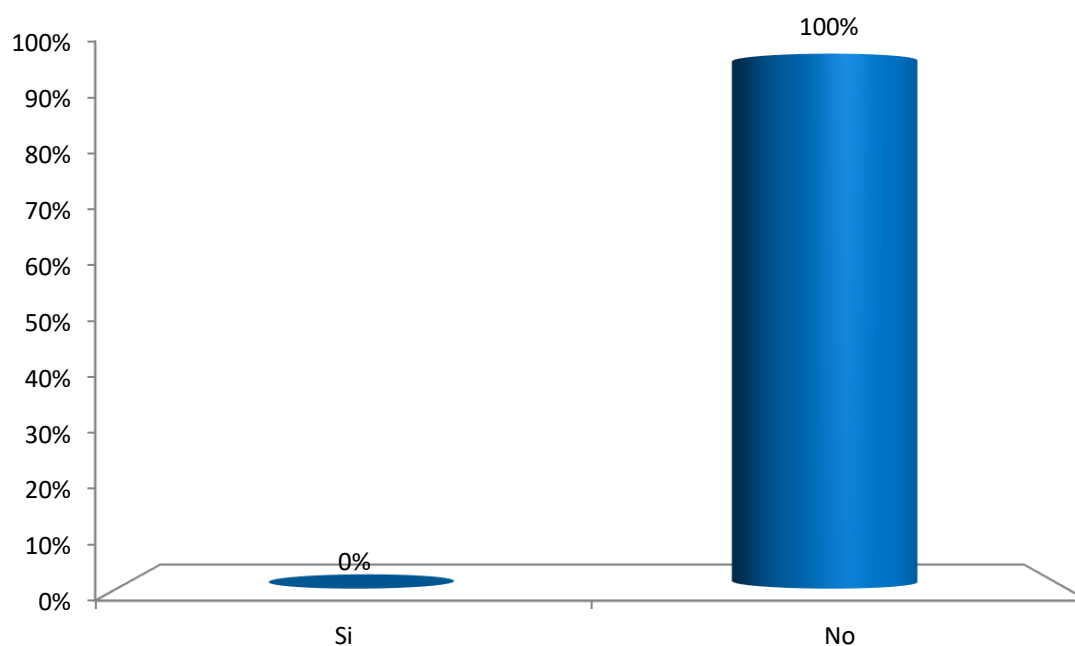


Gráfico 13. Ejecución de análisis periódicos para reducir personal.

Interpretación

Se evidencio que el 100% de la población no tiene conocimientos sobre la ejecución de un proceso de análisis periódico para reducir los índices de rotación de personal en la Institución Financiera.

Pregunta 14. ¿Creería usted que la Institución Financiera ha implementado propuestas para minimizar el índice de rotación de colaboradores del área de cajas?

Tabla 20. Implementación de Propuestas para minimizar el índice de rotación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	10%
No	45	90%
TOTAL	50	100%

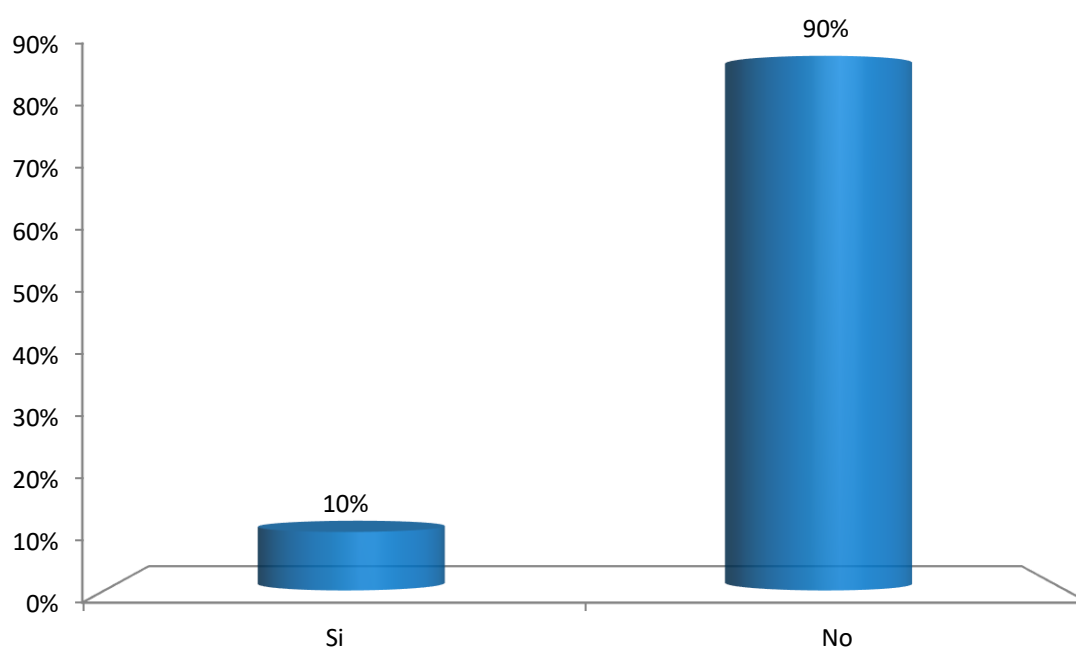


Gráfico 14. Implementación de Propuestas para minimizar el índice de rotación.

Interpretación

Observamos que el 90% de nuestra Población No considera que la Institución Financiera ha implementado propuestas para minimizar el índice de rotación de colaboradores del área de cajas a diferencia de 10% que respondió que Sí.

Pregunta 15. ¿Usted recomendaría que las instituciones Financieras debieran mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de cajas?

Tabla 21. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de cajas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
TOTAL	50	100%

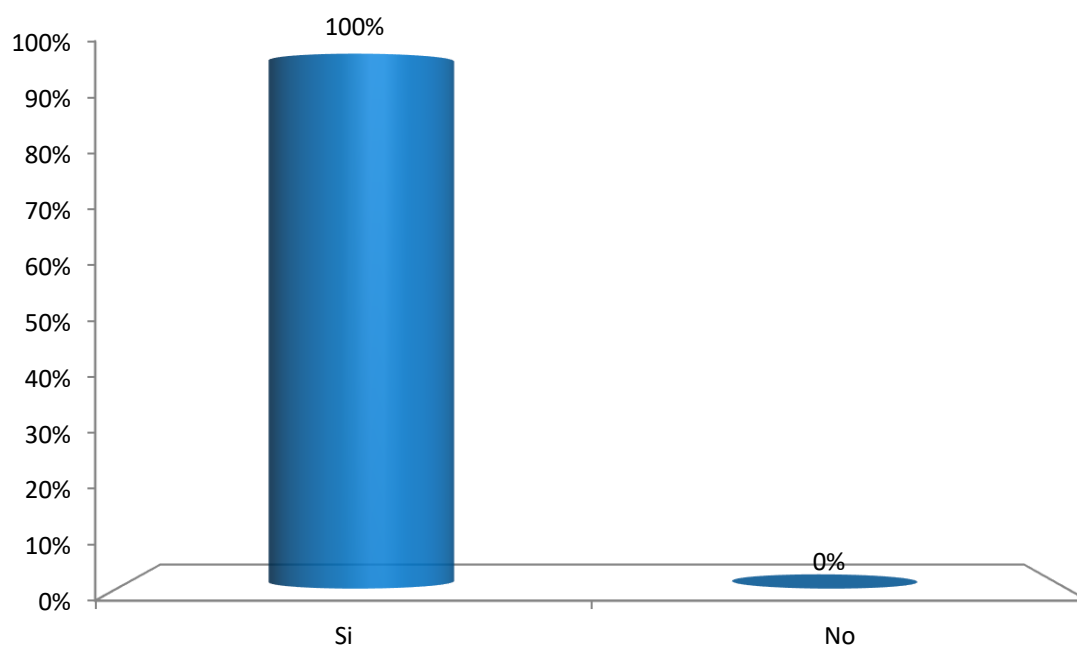


Gráfico 15. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de cajas.

Interpretación

Se puede observar que el 100% de nuestra Población Si recomienda a la Institución Financiera que deberían mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de cajas. Ya que esto generaría más rentabilidad.

En la actualidad es muy importante conocer las causas que están originando la rotación del personal en el área de cajas, ya que el personal de recursos humanos debe tener información de los resultados de su propia gestión en la empresa y a través de estos datos determinar sus carencias y fortalezas que generan sus operaciones. Esta información solo se puede obtener por medio de los empleados que salieron de la institución, mediante una encuesta o entrevista de salida, que debería ser aplicada a cada uno de los trabajadores como política de la empresa, por lo tanto esta herramienta puede ofrecer a la institución un resultado exacto y correcto de lo que ocurre dentro de la compañía.

Ante lo expuesto anteriormente la presente investigación propone las necesidades de conocer las causas principales por las cuales el personal de cajas se retira de la institución.

Debido a que por la falta de preparación los cajeros se descuadran en sus cajas y esto los motiva a renunciar y querer cambiarse de trabajo, donde les dé tiempo para estudiar y poder desarrollarse profesionalmente. Mejorando las condiciones de contratación de personal, contratando personal más apto y capacitado es la única manera de poder minimizar la rotación de personal dentro del área de cajas. Las personas encuestadas se mostraban descontentas con las políticas de la empresa, ya que no estaban de acuerdo con los descuentos que les realizaban por los descuadres, o porque el horario en el que se encontraban no les permitía continuar con sus estudios universitarios, debido a esto tomaron la decisión de salir de su trabajo.

Los resultados de la investigación sugieren que se debería implementar en las instituciones financieras, un cambio en las políticas de contratación de personal de cajas, que mejore las condiciones de trabajo y el ambiente laboral. Algo muy importante que se debe mencionar, es que, en las políticas de la institución deberán considerar un referente al personal que se contrata, el cual debe someterse periódicamente a cursos y talleres para hacer de ellos verdaderos profesionales.

Esta propuesta, se elaboró a raíz de la presente investigación, donde se obtuvieron los siguientes resultados durante el periodo de abril a junio del año 2016, en una institución Financiera Privada, dicha institución cuenta en la actualidad con un proceso de selección y reclutamiento, el mismo que aplican normalmente. Sin embargo a pesar de lo anterior, se observan retiros por despidos o renunciaciones del personal por varios motivos (4 en total), siendo la causa, según el índice de rotación, la referente a Irregularidades en el arqueado de caja (24 recurrencias sobre 50 encuestados = 48% del total). Se indica ésta como principal motivo ya que es un 48% de total de la investigación.

Asimismo se determinó que de los 50 encuestados en condición de retiro, el 62% fueron del género femenino y el 38% corresponden al género masculino. Se evidenció también que el 58% de los encuestados estaba entre 18 a 21 años, el 36% tenía una edad entre los 22 y 25 años, seguido con un 6% que se encontraban entre el rango de 26 o más, de forma muy notable la mayor parte del personal de cajas son personas muy jóvenes. Y según estos resultados con poco conocimiento y experiencia debido a que el 86% es Bachiller, y sólo el 14% tiene estudios universitarios. Según la encuesta realizada se evidenció que el personal sólo recibe capacitaciones una vez al año en el tema de manejo de efectivo.

Además se determinó que de las 4 causas recurrentes, unas son internas y otras son externas, dentro de las causas internas tenemos las siguientes; Irregularidades en el arqueado de caja, Remuneración. Y dentro de las causas externas; Estudios y Mejor de trabajo.

Por lo anterior expuesto y partiendo en que la Institución Financiera Privada, en la actualidad no cuenta con un plan para minimizar las causas de la rotación del personal, se concluye en la siguiente propuesta. **“Plan estratégico de reducción de la rotación de personal en una Institución Financiera Privada de Guayaquil”**.

La presente deberá reducir el índice de rotación y alcanzar la motivación de todo el personal de cajas, lo cual dará como resultado personal comprometido con la institución.

Contratación de Personal Calificado.

Una de las acciones a tomar es el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal, la persona o personas encargadas de este proceso deben tener conocimiento del perfil que se necesita para el puesto de cajas. El profesional encargado de este proceso debe observar si los candidatos tienen las competencias necesarias para el cargo en cuestión.

Aunque la contratación de un nuevo empleado trae consigo varios costos para la institución, si se realiza este simple cambio se puede disminuir considerablemente el gasto por la contratación y desvinculación del personal de cajas en la empresa, de manera que contratar a un empleado nuevo no se verá más como un gasto, será más bien una inversión.

Con este nuevo método para la contratación de personal, las personas que ingresen a la institución van a ser las idóneas para el área de cajas, ya que se las contrata cumpliendo con el perfil que se necesita para el área. A continuación se detalla el manual de Procedimientos de Gestión de Selección, Contratación y Rotación de Personal:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Elaborado: Ejecutivo de RRHH	Revisado: Jefe de RRHH	Aprobado: Gerente de RRHH	Fecha de Aprobación: Noviembre 2016
--	----------------------------------	-------------------------------------	---

OBJETIVO

Establecer los procedimientos a seguir para el reclutamiento, selección e incorporación de personal: basados en las estrategias, objetivos y reglamentos internos del Banco.

I. NORMATIVA

NORMATIVAS
▪ Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad
▪ Norma OHSAS 18001 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
▪ Reglamento Interno de Trabajo
▪ Código de Ética y Conducta
▪ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Junta Bancaria - Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero
▪ Normas para las Instituciones el Sistema Financiero sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
▪ Código de Trabajo
▪ Política de Responsabilidad Social
▪ Estatuto del Banco
▪ Código Orgánico Monetario y Financiero

II. INDICADORES

INDICADORES DE ÁREA
▪ PEAPP Porcentaje de evaluaciones aprobadas en periodos de prueba <u>Cálculo:</u> $\frac{\# \text{ total de evaluaciones aprobadas PP} \times 100}{\# \text{ evaluados período de prueba (PP)}}$ <u>Meta:</u> Alcanzar o sobrepasar el 90%
▪ PRTR Porcentaje de reducción en tiempo de reclutamiento interno o externo <u>Cálculo:</u> $\frac{\# \text{ mensual de procesos realizados} < 20 \text{ días} \times 100}{\# \text{ mensual de procesos realizados total}}$ <u>Meta:</u> el tiempo de respuesta por cada proceso es de 20 días laborables.

III. PROCEDIMIENTOS

1. Preselección de reclutamiento externo

El Ejecutivo de Gestión de Selección realiza las siguientes actividades:

- a. Revisa la base de datos de aspirantes externos, que se ajustan al perfil requerido de la vacante generada y de no encontrarlo se realizaran publicaciones de los anuncios en los distintos medios (prensa escrita, páginas webs, universidades, referidos de colaboradores, otros canales digitales, entre otros) y paralelamente se realizara búsquedas de campo.
- b. Llama al aspirante para actualizar y confirmar datos para:
 - o Detectar las competencias corporativas
 - o Confirmar los datos de la hoja de vida
 - o Conocer la aspiración salarial y estado general de su situación financiera.
- c. Verifica los antecedentes penales de los candidatos ingresando a la página del Ministerio correspondiente e imprime el certificado para adjuntarlo a la carpeta. A continuación, valida en las listas de control interno en Plataforma a fin de que certifique que el aspirante no haya sido parte de listas proporcionadas por los Organismos de Control Interno.
- d. Verifica en el sistema de Recursos Humanos si el aspirante trabajó anteriormente en el Banco.
- e. Verifica e imprime de la página de los Ministerios correspondientes los certificados de los títulos de Bachiller, Educación Superior y cuarto nivel de ser el caso.
- f. Cita telefónicamente al candidato para una entrevista.

Manual de Procedimiento

- g. Realiza la entrevista donde se identifica si el perfil y competencias del candidato está acorde a lo requerido.
- h. Si el candidato cumple con el perfil solicitado, se le pide que firme la Carta de Autorización para la revisión del estado de su Situación Financiera y Comercial.
- i. Verifica si el candidato tiene vencimiento de deudas, ingresando al buró de crédito.
- j. Solicita referencias laborales o personales, utilizando el formulario de confirmación de referencias.
- k. Coordina con el aspirante la aplicación de las pruebas de conocimiento, de ser el caso, solicitado por el Responsable de Area, así como los test psicométricos. Aplica pruebas adicionales como: Utilitarios de Computadora, ortografía, redacción entre otros, de ser el caso.

2. Selección del candidato para cubrir la vacante del proceso de reclutamiento externo

- a. El Ejecutivo de Gestión de Selección solicita vía correo electrónico a la enfermera y al médico Ocupacional del departamento médico, una cita para la entrevista pre-ocupacional para la terna.
- b. El medico realiza la entrevista ocupacional y envía un correo electrónico confirmando la idoneidad del aspirante.
- c. El Ejecutivo de Gestión de Selección envía la documentación de la terna preseleccionada de los aspirantes evaluados para cubrir las vacantes solicitadas con los siguientes documentos:
 - o Hoja de vida
 - o Resumen de Informe de Selección
 - o Guía de entrevista

Manual de Procedimiento

- d. El ejecutivo de Gestión de Selección coordina las entrevistas finales con el responsable de área solicitante.
- e. El Responsable de Área realiza entrevistas a los candidatos preseleccionados.
- f. El ejecutivo de Gestión de Selección recibe la guía de entrevista que contiene la decisión del Responsable de Área junto con toda la documentación que se adjunta para la entrevista.
- g. El ejecutivo de Gestión de Selección entrega el listado de los requisitos que el nuevo colaborador debe cumplir para su ingreso y contratación indicándole la fecha máxima en que tendrá que entregar los documentos completos, confirmándole que es la persona seleccionada para ocupar la vacante.
- h. El ejecutivo de Gestión de Selección solicita los requisitos a la persona seleccionada.
- i. El ejecutivo de Gestión de Selección comunica la fecha de ingreso a la institución a la persona seleccionada. En caso del personal que se incorpora a caja, se coordinará las fechas de entrega de uniformes.

3. Contratación de personal

El Ejecutivo de Gestión de Selección realiza las siguientes actividades:

- a. Arma el file personal del colaborador que debe contener los documentos exigidos en el Checklist para el ingreso de personal.
- b. Elabora contrato con el fin de solicitar la firma del nuevo colaborador.
- c. Comunica vía correo electrónico el número de nuevos colaboradores al Departamento de Gestión de Talento Humano – Capacitación con el fin de que se organice la inducción y se elaboren las guías de entrenamiento.

Manual de Procedimiento

- d. Ingresa en el sistema de Recursos Humanos todos los datos del nuevo colaborador, inclusive los de remuneración y situación patrimonial.
- e. El Ejecutivo de Gestión de Selección comunica el número de empleado al nuevo colaborador.
- f. El Ejecutivo de Gestión de Selección elabora memorando dirigido al Departamento de Gestión de Retribuciones adjuntando todos los files con la documentación completa de los nuevos colaboradores para ser archivados.
- g. El Ejecutivo de Administración de Nomina recibe memorando y carpetas con todos los documentos del nuevo colaborador para archivo en el file general.

PERFIL DEL CARGO DE CAJERO

1. DATOS DEL CARGO

ÁREA: Negocios

DEPARTAMENTO: Cajas

CARGO: Cajero

SUPERVISA A: N / A

LINEA DE REPORTE: Supervisor de Cajas

NIVEL: Operativo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Atender con altos estándares de calidad de servicio a los clientes que presebtan sus transacciones en Cajas, acorde a lo estipulado en las políticas y procedimientos del Banco.

3. DESCRIPCION FUNCIONAL

- ✓ Retirar de la bóveda principal la lona de efectivo, previo inicio de la jornada de trabajo; verificando que el monto concuerde con la informacion registrada en el balance de cajas del día anterior.
- ✓ Aperturar Cajas en el sistema y adecuar el puesto de trabajo; buscando demostrar orden y limpieza.
- ✓ Procesar transferencias internas de fondos, sea por recepcion o entrega de efectivo a la bóveda.
- ✓ Atender y asesorar con calidad de servicio a los clientes en la presentacion de requerimientos de transacciones financieras.

Perfil de Cargo

- Procesar depósitos en efectivo o cheques, sea en cuentas de ahorros o corrientes.
- Pagar cheques, cheques de gerencia o papeletas de retiro de cuentas de ahorro.
- Realizar pagos de Moneygram
- Certificación de cheques y emitir cheques de gerencia
- Recaudar pagos en efectivo o cheques por servicios varios.
- Gestionar pagos a proveedores y recaudar valores por documentos de importación, impuestos fiscales y arancelarios, entre otros.
 - Recaudar valores por Ordenes de Cobros y Pagos.
 - Emitir libretas de ahorros y actualizar movimientos financieros.
- Realizar cortes periódicos durante la jornada laboral, a fin de emitir detalle de depósitos en cheques o cheque-efectivo, con el objeto de remitir documentación al Área de Operaciones para su posterior proceso de cámara de compensación.
- Realizar dos cuadros de caja al día para verificar que su caja este cuadrada.
- Entregar formalmente a la Bóveda los excedentes de efectivo recaudados durante la jornada de trabajo; buscando cumplir con lo definido en políticas y procedimientos.
- Realizar el proceso de cierre de caja confrontando los datos registrados en el sistema con los comprobantes de las transacciones efectuadas y recontando el efectivo final.
- Obtener el balance final de cajas y presentarlo al jefe inmediato para el posterior arqueo de cajas.
- Otras funciones que demande el Jefe inmediato.

4. PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN:

Bachiller en Contabilidad, Marketing o carreras Administrativas. Preferentemente Estudiante del Primer Año de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, Economía, Contaduría Pública Autorizada, Gestión Empresarial.

CONOCIMIENTOS:

Normativas del Sistema Financiero

Ley de Cheques

Procesos de productos y servicios financieros

Utilitarios de Windows

EXPERIENCIA:

N/A

5. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Reducir el % de faltantes y sobrantes.
- % de satisfacción de los clientes.

6. RESPONSABILIDADES

Manejo de valores: Si.

Manejo de equipos: Si, computador, impresora, maquinas de billetes y monedas.

Manejo de información confidencial: Si, información de los clientes.

Dirección de personas: No.

Contactos externos: Si, clientes.

Procesos que maneja: Cajas.

Sistemas aplicativos que maneja: Windows XP, Caja Multiple.

7. COMPETENCIAS PERSONALES

Productividad

Iniciativa

Habilidad analítica

Orientación a resultados

Orientado a la eficiencia y el servicio

Excelente comunicación oral y escrita

Excelente manejo de relaciones interpersonales.

8. VALORES INSTITUCIONALES

Transparencia y credibilidad

Honestidad

Responsabilidad

Respeto

Reconocimiento a las personas

La excelencia y vocación en el servicio

El mejoramiento continuo

Trabajo en equipo

compromiso

Brindar Capacitaciones oportunas a los cajeros.

El personal de cajas debe capacitarse en algunos campos con el fin de ejercer sus funciones de manera eficiente, el área de capacitaciones de la institución dispondrá de los recursos más preparados, con mayor antigüedad en la empresa, de las diferentes áreas para realizar dichas capacitaciones o talleres al personal de cajas, de esta manera no generara un costo extra para la institución, son herramientas muy útiles que le ayudaran en sus labores del día a día. A continuación se detalla el Manual de Procedimientos para la Capacitación y Desarrollo del Personal:

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Elaborado: Ejecutivo de RRHH	Revisado: Jefe de RRHH	Aprobado: Gerente de RRHH	Fecha de Aprobación: Noviembre 2016
--	----------------------------------	-------------------------------------	---

OBJETIVO

El siguiente manual tiene por objetivo establecer la coordinacion y ejecucion de los programas de capacitacion establecidos en e Plan Anual de Capacitacion, con la finalidad de preparar al personal en la ejecucion de las funciones asignadas como tambien en promover el desarrollo de las competencias de los colaboradores para contribuir al objetivos de los lineamientos estrategicos, indices de satisfaccion propias del negocio y aportar al crecimiento de los colaboradores dentro de la institucion.

I. NORMATIVA

NORMATIVA
▪ Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad
▪ Reglamento Interno de Trabajo
▪ Código de Ética y Conducta
▪ Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero – Libro I Título X Capítulo V "De La Gestión Del Riesgo Operativo".
▪ Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero – Libro I Título XIII Capítulo IV "Normas para las Instituciones el Sistema Financiero sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos".

II. PROCEDIMIENTOS

1. GESTIONAR LA CAPACITACION INTERNA

- a. El Jefe de Capacitación realiza y publica el cronograma semestral de los cursos internos en el portal de Desarrollo Humano según las necesidades de capacitación que puedan darse, con la debida aprobación de la Gerencia.
- b. El Ejecutivo de Capacitación coordina con el Instructor la fecha, horarios, lugar a ser dictada la capacitación, personal a convocar, preparación de material y la evaluación de conocimiento, de ser necesario.
- c. El Ejecutivo de Capacitación realiza la distribución del personal a participar en la capacitación, con la finalidad de no afectar la continuidad del negocio.
- d. El Ejecutivo de Capacitación realiza la logística del curso, refrigerios, listado de asistencia y equipos audiovisuales.
- e. El Ejecutivo de Capacitación envía mediante correo electrónico la convocatoria a los participantes con una semana de anticipación.
- f. El Ejecutivo de Capacitación realiza el seguimiento de la participación de los colaboradores en la capacitación, controlando la asistencia y puntualidad del personal convocado como también el desarrollo del curso de acuerdo a lo previamente planificado.
- g. El Ejecutivo de Capacitación en conjunto con el instructor coordina la aplicación de la evaluación de conocimientos a los participantes o la evaluación de satisfacción del curso. Las evaluaciones de conocimiento deberán ser entregadas directamente al Instructor para la respectiva corrección y luego la entrega de las mismas al Ejecutivo de Capacitación, para su custodia final.
- h. El Ejecutivo de Capacitación tabula los datos de la asistencia, la Evaluación a Instructor y Coordinación del Curso / Temas Varios; archiva la documentación por cada curso realizado, debiendo incluir en una carpeta las convocatorias, Listado de Asistencia, Evaluación a Instructor y Coordinación de Curso, reporte de la evaluación del Instructor y Coordinación del Curso, la carta de retroalimentación al Instructor y las evaluaciones de conocimiento, de ser el caso.
- i. Luego el ejecutivo de Capacitación envía mediante correo electrónico la Carta de Retroalimentación al Instructor con copia al Responsable del Área, con la finalidad de darle a conocer los resultados de la evaluación de

Manual de Procedimientos

satisfacción, para revisar cualquier punto a mejorar dentro de su metodología de enseñanza.

- j. El Ejecutivo de Capacitación actualiza en el sistema de Recursos Humanos el histórico de capacitación de los colaboradores.
- k. El jefe de Capacitación envía mediante correo electrónico las novedades de la capacitación a los Responsables de Área de acuerdo a la asistencia, puntualidad y calificación obtenida en la evaluación de conocimientos, en el caso que hubiera.

2. GESTIONAR LA CAPACITACION EXTERNA

- a. El responsable de Área realiza el requerimiento al Jefe de Capacitación. Mediante la Solicitud de Contratación de Servicio para una capacitación externa para su área y especifica la nómina de los colaboradores que van a participar.
- b. El Jefe de Capacitación revisa la capacitación solicitada, verificando que se encuentre en el Diagnostico de Necesidades de Capacitación e instruye el costeo del mismo al Ejecutivo de Capacitación. En el caso que la capacitación no se encuentre en el Diagnostico, el Jefe de Capacitación verifica que tenga relación con la función que desempeña el colaborador y procede a la gestión.

Se deben considerar los siguientes cursos o talleres para el personal;

Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIONES PARA CAJEROS Y SUPERVISORES

Elaborado: Ejecutivo de RRHH	Revisado: Jefe de RRHH	Aprobado: Gerente de RRHH	Fecha de Aprobación: Noviembre 2016
--	----------------------------------	-------------------------------------	---

1. DATOS DE LOS PARTICIPANTES

ÁREA: Negocios

DEPARTAMENTO: Cajas

CARGO: Cajero

SUPERVISOR A: N / A

LÍNEA DE REPORTE: Supervisor de Cajas

NIVEL: Operativo

2. OBJETIVO DE LAS CAPACITACIONES

Preparar al personal de cajas en la ejecución de las funciones asignadas como también promover el desarrollo de las competencias de los colaboradores para contribuir al objetivo de los lineamientos estratégicos, índices de satisfacción propias del negocio y aportar al crecimiento de los colaboradores.

3. CAPACITACIÓN BANCARIA

- ❖ Ley de cheques, parte legal y Operativa
- ❖ Características y seguridad de los cheques
- ❖ Grafología, seguridades para identificación de firmas
- ❖ Seguridad bancaria
- ❖ Modalidades delictivas bancarias
- ❖ Lavado de activos
- ❖ Productos y servicios bancarios
- ❖ Reglamento interno
- ❖ Taller práctico: contar dinero, armar fajos, atención al cliente
- ❖ Aplicativo de caja

Manual de Procedimientos

- ❖ Arqueo de caja
- ❖ Balance contable
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Procedimiento de cajas
- ❖ Manejo de dinero
- ❖ Verificación de las características del papel moneda
- ❖ Endoso de cheques
- ❖ Recaudaciones

4. CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL

- ❖ Programación positiva de nuestra mente, rompiendo paradigmas
- ❖ Servicio al cliente, una apasionante experiencia
- ❖ ¡Ambiente laboral positivo fácil y rápido!
- ❖ Si ves para arriba se ve diferente
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Ética y valores
- ❖ El feliz secreto para trabajar mejor
- ❖ Como majear nuestra economía
- ❖ Calidad total en servicio al cliente
- ❖ Clientes difíciles
- ❖ La familia
- ❖ Como disfrutar de mi trabajo
- ❖ Como lograr el equilibrio entre el trabajo y los estudios
- ❖ Hábitos de la gente efectiva
- ❖ Cultura organizacional

Actualizar el Manual de Cajeros, mejorando los puntos relevantes analizados en la presente investigación.

Se presentan a continuación las estrategias recomendadas a seguir para reducir las causas sean estas internas o externas de rotación de personal de cajas en una Institución Financiera Privada. Si la Institución Financiera las pone en práctica, se lograría cumplir con el objetivo que planteado en la presente propuesta. Finalmente, se logrará identificar con claridad las causas de la rotación de personal según su naturaleza.

a. Irregularidades en el Arqueo de Caja (Causa interna)

Actividad

- ❖ Establecer dentro del manual de cajeros, al menos cuatro cuadros al día, uno al inicio de la jornada, el segundo al medio día, el tercero a la media tarde y el cuadro al finalizar el día.
- ❖ Establecer dentro del manual de cajeros, el registro de manera correcta el pago de cada cheque y retiro.
- ❖ Establecer dentro del manual de cajeros, el registro al reverso de cada cheque y papeleta de retiro la forma de pago.
- ❖ Establecer dentro del manual de cajeros, el registro de manera correcta cada transacción de depósito.
- ❖ Establecer dentro del manual de cajeros, el cuadrar cada transacción antes de procesarla en el sistema
- ❖ Disponer de las herramientas necesarias para que el cajero pueda ejercer sus funciones, por ejemplo un maquina contadora de monedas y maquina contadora de billetes.

❖ Maquinas Contadoras de Monedas

✕



SC 303/313

Cualquier persona puede utilizar una máquina contadora de monedas; simplemente tendrá que ajustar el diámetro y el grosor de las monedas y podrá comenzar a trabajar inmediatamente. No necesitará una posición fija para colocar la máquina; su compacto diseño facilita extraordinariamente su desplazamiento. Y si necesita servicio técnico o repuestos, independientemente del lugar del mundo donde se encuentre, siempre tendrá cerca una empresa socia de SCAN COIN para prestarle asistencia.

[Descargar hoja de producto](#)
[Accesorios/opciones](#)
[Compartir](#)
[Contacto](#)

Figura 12. Maquina Contadora de Monedas 1

✕



SC 350/360

Con la máquina SC 350/360, podrá monitorizar y controlar la unidad desde un PC, lo cual ofrece muchas posibilidades útiles, por ejemplo una unidad de salida de efectivo controlada para casinos.

Seleccione entre una tolva manual y una tolva automática con relleno. El acceso al carril de monedas facilita la comprobación y el servicio.

[Descargar hoja de producto](#)
[Accesorios/opciones](#)
[Compartir](#)
[Contacto](#)

Figura 13. Maquina Contadora de Monedas II

❖ Maquinas Contadoras de Billetes

✕



SC 8100

La SC 8100 está equipada con la última tecnología de sensores, incluyendo MG, UV, IR y detección de imágenes, para detectar con seguridad las falsificaciones conocidas. Al mantener la máquina actualizada (EURO2) usted siempre estará seguro de detectar, incluso, las más nuevas falsificaciones.

Además del conteo valor normal de los billetes, también puede utilizar esta máquina para el recuento de documentos (tickets restaurant, vales promocionales, cheques, etc.). Esta característica es muy útil para minimizar en gran medida procesos manuales relacionados al conteo de billetes. Por no hablar de la mejora productiva.

[Descargar hoja de producto](#)
[Compartir](#)
[Contacto](#)

Figura 14. Maquina Contadora de Billetes I

A continuación se detalla el Manual de Procedimientos de Pago de Cheques, Retiros de Ahorros y Depósitos;

MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CONTROL DEL PROCESO DE ARQUEO DE CAJA

Elaborado: Ejecutivo de RRHH	Revisado: Jefe de RRHH	Aprobado: Gerente de RRHH	Fecha de Aprobación: Noviembre 2016
--	----------------------------------	-------------------------------------	---

Manual de Procedimientos

MARCO JURÍDICO

Disposiciones jurídico-administrativas que regulan el proceso de Pago de Cheques, Retiros de Ahorros, y Depósitos se encuentran en:

LEYES

- ✓ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Título V- Capítulo I – Operaciones, Artículo 51, Literal a
- ✓ Ley General de Cheques.
- ✓ Ley de Reordenamiento en materia económica, en el área Tributario – Financiera que se relaciona con el endoso de los cheques.

RESOLUCIONES

- ✓ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria (Capítulo 1 – Reglamento General de la Ley de Cheques. Sección II.- De la emisión y forma; Sección III.- De la presentación y del pago; Sección IV.- Del Cheque Certificado).

REGLAMENTOS

- ✓ Reglamento Interno de Trabajo del Banco

DISPOSICIONES INTERNAS

- ✓ Políticas dictadas por la Unidad de Riesgo
- ✓ Código de Conducta

Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO DE CHEQUES, RETIROS DE AHORROS Y DEPOSITOS		TIPO DE PROCESO: Productivo (Crítico) PROCESO: Servicios Bancarios SUBPROCESO: Ventanillas – Transacciones Nacionales
Inicia:	Con la atención al cliente que solicita el pago de un cheque, retirar ahorros o realizar depósito.	EMISIÓN: 2016-11-18
Termina:	Con el pago, o depósito recibido del cliente.	

PAGO DE CHEQUES, RETIROS DE AHORROS Y DEPOSITOS**1. OBJETIVO**

Este procedimiento tiene como objetivo, establecer los lineamientos para el personal que labora en ventanillas, procesando transacciones de pagos de cheques donde el girado sea el Banco, retiros de ahorros y depósitos en cuentas corrientes y ahorros.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de Cajeros y Supervisores que deben atender a los clientes que solicitan el pago de un cheque, retiro de ahorros o deseen efectuar depósitos en cuenta.

3. POLÍTICAS**3.1 GENERALES****A. CHEQUES**

- ✓ El Cajero es un empleado del banco que se encargará de proporcionar a los clientes los servicios inherentes a la ventanilla asignada, tales como pagos de cheques, recepción de depósitos, entre otros servicios que ofrece el Banco.

Manual de Procedimientos

- ✓ El cheque es un documento que expresa el mandato puro y simple de pagar una suma determinada de dinero.
- ✓ En caso de presentarse el cheque al cobro en ventanilla, se exigirá la firma de cancelación del beneficiario y la cedula.
- ✓ No se pagarán en ventanilla cheques girados a nombre de personas jurídicas; sólo pueden ser depositados.
- ✓ En cuanto a montos, para pagar un cheque se deberá considerar lo siguiente:

De US\$1.00 a US\$499	Responsabilidad del cajero.
De US\$500 en adelante	Responsabilidad y Visto bueno del Supervisor y llamada telefónica al cliente.

B. RETIROS DE AHORROS

- ✓ En cuanto a montos, se deberá considerar para los retiros de ahorros lo siguiente:

De US\$1.00 a US\$499	Responsabilidad del cajero.
De US\$500 en adelante	Responsabilidad y Visto bueno del Supervisor y llamada telefónica al cliente.

C. DEPOSITOS EN CUENTAS

- ✓ Depósitos es una entrega de valores por parte de un depositante, sean éstos en efectivo o en cheques, para que sean ingresados en una cuenta corriente o ahorros. El banco depositario tiene la obligación de restituir al titular de la cuenta los fondos que se encuentren disponibles, al momento que éste los solicite. Los depósitos pueden estar conformados por valores en efectivo y en cheque.

3.2 PAGOS DE CHEQUE EN VENTANILLA

- ✓ El cajero deberá atender a los portadores de los cheques que se acercan a la ventanilla a cobrar los cheques con eficiencia y cortesía, debiendo cuidar su presentación y actitud ante los mismos.

Manual de Procedimientos

- ✓ Al momento de acercarse el portador del cheque a la ventanilla, el Cajero deberá recibir el mismo, el cheque a pagar y la cedula.
- ✓ El Cajero previo a realizar cualquier pago deberá revisar en el cheque lo siguiente:
 - Que no esté girado o tenga endoso a favor de personas jurídicas.
 - Que no esté endosado para ser depositado.
 - Que no esté cruzado.
 - Que no tenga ningún tipo de alteraciones.
 - Que la cantidad en números y letras sea igual.
- ✓ El cajero deberá adicionalmente verificar lo siguiente:
 - La identidad de la persona.
 - Que este anotado el número de cedula del beneficiario.
 - La firma de cancelación en el reverso del cheque.
 - Verificar nombre, número de cuenta y la firma del girador no guarde disconformidad notoria con la registrada en el Banco.
- ✓ En caso que el valor del cheque que reciba el cajero sea mayor a quinientos dólares, se deberá anotar el desglose de efectivo al reverso y se entrega al Supervisor para su revisión.

3.3 DEPOSITOS EN CUENTA

- ✓ Al recibir un depósito, el cajero deberá verificar que la papeleta corresponda al Banco.
- ✓ La papeleta de depósito deberá ser llenada por el cliente, indicando: el valor total del efectivo, la cantidad y totales en cheque de este Banco y cheques de otros bancos.
- ✓ En el caso que un cliente tenga varios depósitos, estos deberán ser recibidos y procesados por el Cajero uno por uno, para evitar confusiones.
- ✓ Los depósitos en efectivo deberán recibirse y contarse en presencia del cliente.

4. RESPONSABILIDADES

4.1 CAJERO

- ✓ Es responsabilidad del cajero verificar que el cheque que recibe del cliente se encuentre girado de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Cheques.

- ✓ Es responsabilidad del cajero atender al cliente y procesar en el sistema todas las transacciones de pagos de cheques, retiros y depósitos, de acuerdo a los servicios que ofrece el banco a los lineamientos establecidos.
- ✓ Es responsabilidad del cajero realizar dos arqueos a sus cajas en el transcurso del día, para verificar que este cuadrada.

4.2 SUPERVISOR DE CAJAS

- ✓ Es responsabilidad del supervisor controlar que todos los procesos operativos para pagar cheques, recibir depósitos, realizar certificaciones de cheques, entre otros, se cumplan a cabalidad.
- ✓ Es responsabilidad del supervisor realizar el arqueo de las cajas al inicio de la jornada y al cierre del día.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 PAGO DE CHEQUES

CAJERO

1. El cajero recibe del beneficiario el cheque a pagar y el documento de identificación.
2. Verifica la identidad de la persona y la firma de cancelación contra el documento de identificación.
3. En la aplicación ingresa a la opción Pago de Cheque y procede con el pago del cheque.
4. Se valida el cheque en la impresora y lo guarda.
5. Procede a pagar al cliente la cantidad del cheque, detallando en el reverso la forma de pago según la denominación.

5.2 RETIRO EN EFECTIVO

1. Recibe del cliente la papeleta de retiro, la libreta y la cedula.
2. Verifica la firma del documento de identificación contra la que consta en la papeleta de retiro.
3. Cajero procesa el retiro en la opción Retiro de Ahorros, de acuerdo a las políticas establecidas.

4. Valida la papeleta de retiro en la impresora, cuenta el dinero, detalla en el reverso el desglose de la forma de pago y entrega el mismo al cliente junto con la libreta y cedula.

5.3 DEPOSITOS EN EFECTIVO

1. Recibe del cliente el depósito junto con la papeleta.
2. El cajero procede a contar el dinero en presencia del cliente.
3. Verifica el detalle de efectivo, al reverso de la papeleta.
4. Ingresa al aplicativo en la opción Depósito de Cuentas. Luego procesa.
5. Guarda el dinero en su gabinete de efectivo.
6. Entrega al cliente el Comprobante de Transacción y guarda la papeleta.

Identificar los motivos de desvinculación para establecer las actividades de mejora del clima laboral.

a. Estudios (Causa externa)

Actividad

- ❖ Retomar el plan de carreras que existía en la Institución, ya que era una gran oportunidad para que los empleados puedan acceder a educación universitaria, en las carreras afines a la administración.
- ❖ Estimular y promover a los empleados a que sean profesionales y que se preparen en una carrera universitaria, esto beneficiaría tanto al empleado como a la institución, al tener a una persona preparada ejerciendo las funciones que desempeña.
- ❖ Llegar a tener convenios con otras universidades que sean accesibles para todo el personal.
- ❖ Brindar un programa de becas para los mejores empleados.
- ❖ Brindar planes de financiamiento para estudios universitarios y maestrías para los colaboradores, créditos con menor tasa de interés a la del mercado.
- ❖ Ser más flexibles con los horarios de trabajo para el personal que estudia, transferirlos a las agencias que cierran más temprano.
- ❖ Promocionar al personal con oportunidades de ascensos, según el avance de sus estudios universitarios.
- ❖ Dar apertura para que los empleados que están en niveles superiores de estudios, realicen sus pasantías universitarias en alguna de las distintas áreas de la Institución Financiera.
- ❖ Dar apoyo a los empleados que están por sustentar sus tesis, con permiso o vacaciones, siempre y cuando lo programen de manera anticipada.

b. Mejoras de Trabajo (Causa externa)

Actividad

- ❖ Evaluar las jornadas laborales de manera que sean flexibles para el personal que estudia. Se sugiere que el personal que no esté estudiando se designe a las agencias que salen más tarde.
- ❖ Elaborar programas sociales y de apoyo económico, que permitan a los empleados mejorar su calidad de vida y condición socio-económica, tales como; programas de vivienda, educación, recreación, préstamos blandos, etc.
- ❖ Considerar para la ubicación de los nuevos cajeros en agencias, el lugar de residencia de su contrato que le sea lo más cercano posible.
- ❖ Reconocer y fomentar el fiel cumplimiento de los valores y principios Institucionales a través del correo institucional de la empresa.
- ❖ Aumentar la competitividad de la Institución Financiera en general, a fin de que el personal de cajas contratado, se sienta comprometido y estimulado.
- ❖ Dar a conocer a los empleados de todos los beneficios que ofrece la institución para sus empleados; guardería, cafetería, uniformes, seguro médico.

c. Remuneración (Causa interna)

Actividad

- ❖ Realizar una validación en el mercado financiero, el índice salarial de los cajeros, para realizar una comparación del nivel actual en el que se encuentra la organización.
- ❖ Esta acción, permitirá realizar un análisis, y validar si es viable modificar o realizar ajustes en las políticas de remuneración de la institución.
- ❖ Generar un plan, donde los reconocimientos a los mejores cajeros del mes vaya de la mano con un bono económico o incentivo aparte de su remuneración mensual.

- ❖ Informar a los empleados sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la que cuenta la empresa donde se ofrecen los siguientes servicios; prestamos hasta el hasta el tripe de su monto ahorrado y convenios con comercios locales con descuentos en sus compras mediante orden de compra de la Cooperativa.

Políticas

Para poder alcanzar todos los objetivos de la propuesta presentada, es necesario agregar los siguientes puntos a las políticas internas de la Institución Financiera, los cuales se detallan a continuación;

- ◆ El área de Desarrollo Humano que cuenta con un departamento de selección, será el responsable de la supervisión de forma periódica del cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta.
- ◆ El área de Desarrollo Humano y su departamento de selección, deberán analizar el perfil que necesita un cajero previo a su contratación, garantizaran que se cumpla con los requisitos necesarios para ser incorporado a la Institución.
- ◆ La gerencia del Staff de servicios bancarios, deberá disponer de horarios más flexibles, de manera que el personal pueda continuar sus estudios universitarios, con el propósito de tener personal más capacitado en el área de cajas.
- ◆ La gerencia de Desarrollo Humano, deberá tomar en consideración como una de sus políticas, contar con programas para estudio superior que vaya con un horario flexible, que permita a los cajeros, acceder a estudios universitarios.
- ◆ La gerencia del Staff de servicios bancarios, deberá dar seguimiento al traslado del personal de una agencia a otra, verificando el horario del cajero, en caso de estar estudiando ubicarlo en las agencias donde salen más temprano o de preferencia cerca del perímetro de su residencia o estudios.

- ♦ La gerencia de Desarrollo Humano, deberá tomar en consideración las capacitaciones, cursos o talleres que se imparten anualmente, realizarlos de manera más periódica y enfocarse en temas relevante para el cajero, capacitaciones con temas correspondientes al negocio y charlas de motivación para los cajeros.

Descripción de la propuesta presentada

La presente propuesta que se presenta, aporta varios elementos importante, muy útiles y valiosos que sirven para ayudar a la toma de decisiones y está orientada a reducir las cuatro causas de rotación de personal, que se encontraron por motivos de despidos o renuncias, como: Irregularidades en el arqueado de cajas, estudios, mejorar de trabajo y remuneración.

Además apunta a reducir las causas que generan la rotación de personal en el área de cajas, lo que es de carácter integral, porque deberá abordar las áreas de Capacitación como son; cursos, talleres y charlas.

Beneficios de la Propuesta

Los beneficios que se obtendrán de la presente propuesta para la Institución Financiera serán de gran importancia ya que si se llegara a poner en práctica cada uno de los puntos antes mencionados se llegará a minimizar las causas de rotación de personal, además se tendrá personal más capacitado y comprometido con la Institución Financiera.

Causa: Irregularidades en el Arqueo de Caja

Si se aplican cada una de las actividades establecidas en esta propuesta, se disminuirían los descuadres en las cajas, generando en el cajero mayor seguridad y compromiso con su trabajo.

Causa: Estudios - Mejoras de Trabajo – Remuneración

El motivo estudios es muy importante, pero puede causar inconvenientes por los siguientes motivos; contratar personal preparado académicamente requiere un mejor salario, por su nivel

de educación, cuando el salario de un cajero es el básico, esto crearía un conflicto de interés es el postulante. Por otro lado si se abren campos universitarios todos los cajeros van a solicitar un horario que les permita estudiar. Se puede establecer un tiempo de un año en horario de centro comercial y luego el cambio a una agencia. Este conjunto de actividades permitirán que el personal se sienta comprometido con la institución y desee pertenecer a este grupo de trabajo. El beneficio para la empresa es que no tendrá gastos de liquidaciones, contrataciones, publicaciones y el costo del tiempo en capacitaciones para el personal nuevo. Esto genera confianza tanto de sus trabajadores como de sus clientes, proporcionando a la institución un grado de estabilidad y solidez.

Índice de rotación de Personal

El índice de rotación de personal es una variable que mide cuál es el flujo de salidas y entradas de empleados en la institución. Desde un punto de vista matemático, mide la relación porcentual entre las altas y las bajas de personal en relación al número medio de miembros de una empresa en un período de tiempo determinado.

La institución consta de 150 cajeros en la cual han ingresado durante el último trimestre, correspondientes a los meses de abril, mayo y junio del 2016 100 nuevos empleados, mientras que 50 salieron de la institución. En este caso, el índice de rotación de personal será del 33%:

Nuevos Cajeros = 100

Despidos = 50

Total de Cajeros = 150

$$(((100-50)/150) * 100) = 33\%$$

El índice ideal es aquel en el cual la empresa es capaz de retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un

programa factible o económico. Por tanto, la empresa debe realizar una gestión eficiente de los recursos humanos para que el índice de rotación del personal sea razonable y acorde a la estrategia empresarial.

Seguimiento de Propuesta

Serán de observación los siguientes tres meses, luego de la implementación del plan estratégico de reducción del personal, se comprobará si es viable o no reducir el índice de rotación de personal en la institución financiera privada de Guayaquil. Y se podrá validar si la hipótesis es correcta o no.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ❖ Las cuatro causas que originan la rotación de personal encontradas en el presente estudio, se las divide en internas y externas, dentro de las causas internas se encuentran las siguientes; Irregularidades en el arqueo de cajas y remuneración, y en las causas externas; mejoras de trabajo y estudios.
- ❖ La causa principal de la rotación de personal corresponde a irregularidades en el arqueo de caja, con el 48% sobre el 100% encuestado. Ante lo expuesto se elaboró la adición de políticas de contratación y capacitación en la institución financiera, orientadas a mejorar la condición de trabajo de los empleados, con el fin de reducir los índices de rotación del personal.

Recomendaciones

- ❖ Para reducir el alto índice que genera la rotación de personal y sus causas, es recomendable que la Institución Financiera, reformule sus políticas institucionales y los enfoques en mejorar las siguientes causas: mejorar el ambiente laboral, evitar la salida de personal, en especial el personal femenino y capacitar al personal constantemente.
- ❖ Es recomendable que la institución financiera, implemente la propuesta: “Plan estratégico de reducción de la rotación de personal en una Institución Financiera Privada de Guayaquil”. Que se derivó de la investigación antes expuesta.
- ❖ El departamento de recursos humanos, debe efectuar análisis y verificar cada trimestre los índices de rotación de personal en el área de cajas de la institución financiera. Esto debe ser realizado tomando como referencia las entrevistas o encuestas de salida que realiza la trabajadora social de la institución, cuando sale un cajero de la institución. Estos datos los analiza el personal de recursos humanos para verificar si los índices suben o bajan cada trimestre.
- ❖ Se sugiere que la Institución Financiera implemente un horario fijo para los cajeros que están en agencias dentro de los centros comerciales, de esta manera los empleados del área de cajas tengan la oportunidad de poder ingresar a la universidad y de esta manera reducir la rotación de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciacion a la Practica de la Investigacion*. Guatemala: Consejo Editorial de la Universidad Rafael Landivar.
- Andrade, M. (2010). *Analisis de la Rotacion del Personal y Elaboracion de una Propuesta para su Optimizacion en la Pasameria S.A. de la Ciudad de Cuenca. Tesis Inedita de Licenciatura*. Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana:
dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf
- Beam, J. (12 de November de 2009). *What Is Employee Turnover?* Obtenido de WiseGEEK:
<http://www.wisegeek.com/what-is-employee-turnover.htm>
- Blog RHS Latam*. (07 de Mayo de 2013). Obtenido de Rotacion Laboral ventajas y desventajas: <http://rhslatam.com/blog/rotacion-laboral-ventajas-y-desventajas/>
- Castillo, A. J. (2015). *Gestion de Talento Humano*. Colombia: Unitexto.
- Chavez, E. (2010). *Causas y Efectos de la rotacion de personal en el conjunto cinematografica huerta Morelia*. Obtenido de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo:
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAUERTAMORELIA.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administracion Tendencias y Estrategias de los Nuevos Paradigmas*. Mexico: Mac. Graw-Hill.
- Condor, C. (2015). *Factores que originan la rotacion del personal y su impacto en el desempeño laboral de la unidad educativa Juan Pablo II del Condado*. Obtenido de

Tesis Inedita Maestria. Universidad Tecnologica Equinoccial:

<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/12818>

Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotacion de personal motorizado en la empresa Sodetur*

S.A. Obtenido de Tesis Inedita Psicologa Industrial. Universidad Central del Ecuador:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>

Equipos&Talento.com. (10 de 11 de 2011). Obtenido de Rotacion de personal ¿Cuales son

sus causas y sus beneficios?:

[http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/11/10/rotacion-de-personal-cuales-](http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/11/10/rotacion-de-personal-cuales-son-sus-causas-y-sus-beneficios/)

[son-sus-causas-y-sus-beneficios/](http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/11/10/rotacion-de-personal-cuales-son-sus-causas-y-sus-beneficios/)

Escobedo, M. C. (02 de 12 de 2013). *Rotacion de Personal*. Obtenido de Gestipolis:

<http://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/>

Flores, R. B. (marzo de 2012). *Factores que originan la rotacion de personal en las*

empresas mexicanas. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience:

<http://www.spentamexico.org>

Lopez, J. (11 de Marzo de 2011). *Propuesta para reducir la rotacion de personal*. Obtenido

de Revista Vinculando: <http://vinculando.org/empresas/propuestas-para-reducir-el-indice-de-rotacion-de-personal.html>

LosRecursosHumanos.com. (09 de Diciembre de 2014). Obtenido de

LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Medina, A. (20 de 11 de 2014). *Errores que provocan la rotacion de personal*. Obtenido de

AltoNivel: <http://www.altonivel.com.mx/46907-2-errores-que-provocan-la-rotacion-de-personal.html>

Mondy, W. R. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.

- Morán, M. (2010). *Estrategias para reducir el indice de rotacion de personal en una empresa de plasticos. Tesis Inedita de licenciatura*. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3532.pdf
- Paredes, M. (2011). *Rotacion de Personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*. Obtenido de Universidad Panamericana: http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-
- Perez, J. y. (2014). *Definicion de Rotacion de Personal*. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Ramirez, M. (2014). *Caracterizar el proceso de rotacion del personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A*. Obtenido de Tesis Inedita. Psicologo Industrial Univesidad de Guayaquil: [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%20CARACTERIZAR%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL.docx)
CARACTERIZAR LA ROTACION DE PERSONAL.docx
- Robbins, S. y. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.

APÉNDICE

Apéndice A: Preguntas de la encuesta, realizadas mediante la herramienta Google Forms

Causas de la Rotación de Personal

***Obligatorio**

1. Cual es su genero *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Masculino
☐ Femenino

2. Dentro de que rango esta su edad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 18 a 21
☐ 22 a 25
☐ 26 o mas

3. En que nivel de instrucción académica se encuentra usted? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Bachiller
☐ Estudiante Universitario
☐ Profesional

4. Cual es el salario que percibe actualmente el personal en el área de caja de las Instituciones Financieras? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Basico
☐ Basico + Bonos
☐ Basico + Decimos

5. Cual fue el motivo de la terminación de la relación laboral en la Institución Financiera? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Renuncia
☐ Despido

6. Cual considera usted que es la principal causa de la rotación de personal en el área de cajas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Remuneracion
- ☐ Estudios
- ☐ Mejoras de trabajo
- ☐ Irregularidades en el arqueo de caja
- ☐ Negocio Independiente
- ☐ Otro

7. Que tiempo aproximado duro su relación laboral con la Institución Financiera? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 0 a 1 año
- ☐ 2 - 4 años
- ☐ 5 años en adelante

8. Como calificaría su estadía en la Institución Financiera? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Agradable
- ☐ Desagradable

9. Que tipo de incentivos otorga la Institución Financiera al personal que labora en el área de cajas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ascensos
- ☐ Bonificación económica
- ☐ Reconocimientos

10. Cual era el área de capacitación que otorgan al personal que labora en cajas de una institución financiera? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Contable - Financiero
- ☐ Manejo de Efectivo
- ☐ Servicio al cliente

11. Con que frecuencia recibió usted capacitaciones para operar en el área de cajas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Semanal
- ☐ Mensual
- ☐ Trimestral
- ☐ Anual

12. **Considera usted que la rotación de personal contribuirá al eficiente crecimiento empresarial? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

13. **Usted ha tenido conocimiento si la Institución Financiera ha ejecutado un proceso de análisis periódicos para reducir los índices de rotación de personal? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

14. **Creería usted que la institución Financiera ha implementado propuestas para minimizar el índice de rotación de colaboradores del área de cajas? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

15. **Usted recomendaría que las Instituciones Financieras deberían mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de cajas? ***

Marca solo un óvalo.

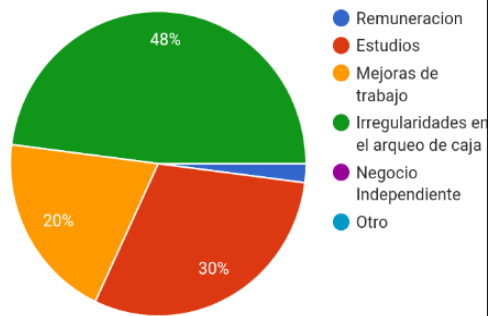
- ☐ Si
☐ No

Consolidación de la encuesta en la herramienta, grafico tipo pastel.



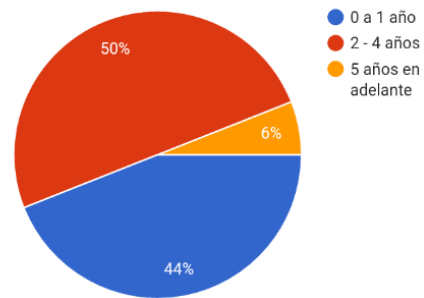
Cual considera usted que es la principal causa de la rotación de personal en el área de cajas?

(50 respuestas)



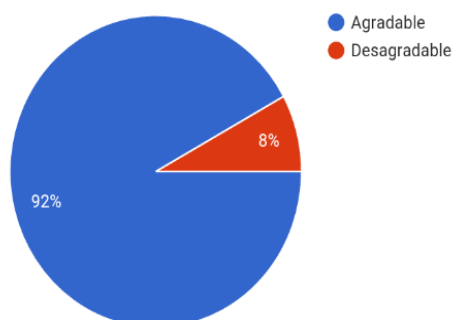
Que tiempo aproximado duro su relación laboral con la Institución Financiera?

(50 respuestas)



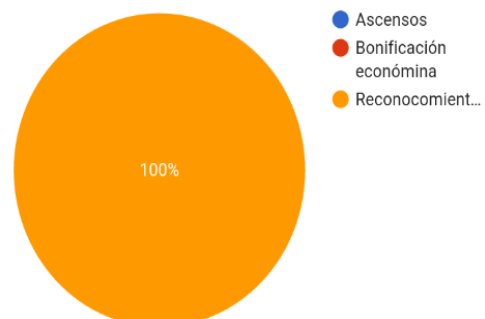
Como calificaría su estadía en la Institución Financiera?

(50 respuestas)



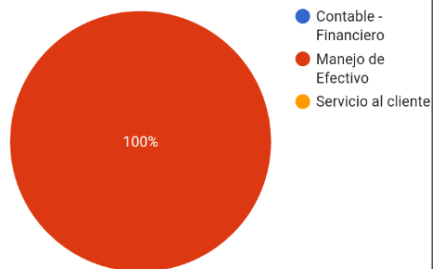
Que tipo de incentivos otorga la Institución Financiera al personal que labora en el área de cajas?

(50 respuestas)



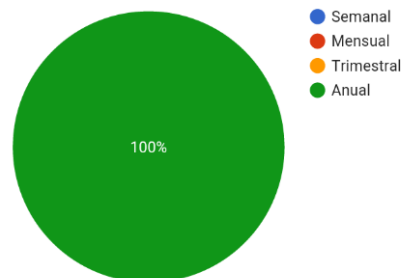
Cual era el área de capacitación que otorgan al personal que labora en cajas de una institución financiera?

(50 respuestas)



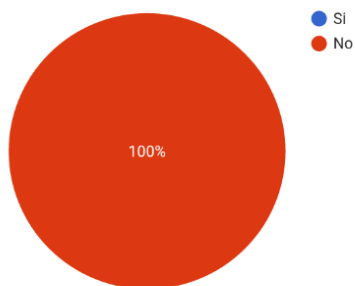
Con que frecuencia recibió usted capacitaciones para operar en el área de cajas?

(50 respuestas)



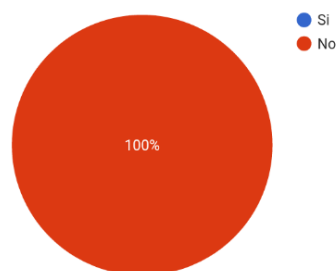
Considera usted que la rotación de personal contribuirá al eficiente crecimiento empresarial?

(50 respuestas)



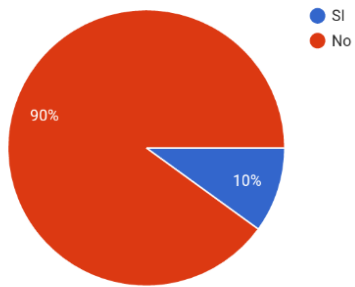
Usted ha tenido conocimiento si la Institución Financiera ha ejecutado un proceso de análisis periódicos para reducir los índices de rotación de personal?

(50 respuestas)



Creería usted que la institución Financiera ha implementado propuestas para minimizar el índice de rotación de colaboradores del área de cajas?

(50 respuestas)



Usted recomendaría que las Instituciones Financieras deberían mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de cajas?

(50 respuestas)

