

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFÍA

PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES

NO GRADUADOS

MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN

TÍTULO: Causas de la Rotación de personal de cajas de la Agencia Ceja Banco Unión

S.A. Regional La Paz.

Estudio presentado para la obtención de Grado de Licenciatura

POR: AYLET ALEJANDRA GUARDIA

LA PAZ - BOLIVIA

Marzo, 2018

Dedicatoria

A Dios

Por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este éxito tan anhelado por mi persona, además por bendecirme cada uno de los días de mi existencia y darme salud y vida.

A mi abuela Sarela Guardia Montaña

Por orientarme y guiarme día a día, por darme siempre su ejemplo de fortaleza y amor.

A mi madre Aleida Patricia Guardia

Por los sacrificios que hizo para que yo pueda llegar a donde estoy y ser lo que soy hoy en día.

A mis pequeñas hermanas Hanna, Camila y Dhanna

Por ser la fuente de inspiración y superación más grande de mi vida quienes son mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellas.

Aylet Alejandra Guardia

Contenido

RESUMEN	- 1 -
CAPÍTULO I: MARCO GENERAL	- 2 -
1.1. INTRODUCCIÓN	- 2 -
1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	- 5 -
1.2.1. Objetivo General	- 5 -
1.2.2 Objetivos Específicos	- 5 -
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 5 -
1.4. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 7 -
1.4.1. Delimitación Temática	- 8 -
1.4.2 Delimitación Espacial.....	- 8 -
1.4.3 Delimitación Temporal	- 8 -
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	- 9 -
2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	- 9 -
2.1.1 El método	- 9 -
2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	- 10 -
2.2.1. La Encuesta.....	- 10 -
2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 11 -
2.3.1 Cuestionario	- 11 -
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	- 12 -
3.1. DESARROLLO DEL TEMA	- 12 -
3.1.1 Rotación de Personal y sus definiciones.....	- 12 -
3.1.2 Índice de Rotación de personal	- 16 -
3.1.3 Tipos de Rotación de Personal	- 19 -
3.1.4 Determinación de las causas de la rotación de personal	- 19 -

3.1.5 Determinación del costo de la rotación de personal	- 23 -
3.1.6 Efectos de la rotación de personal	- 24 -
3.1.7 Institución financiera	- 25 -
3.1.8. Definición de Institución Financiera	- 26 -
3.1.9. Definición de cajero	- 27 -
3.2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA INSTITUCIÓN EN LA QUE SE REALIZARA EL ESTUDIO	- 27 -
3.2.1. Antecedentes de la institución	- 27 -
3.2.1.1. Historia	- 27 -
3.2.1.2. Misión.....	- 29 -
3.2.1.3. Visión.....	- 29 -
3.2.1.4. Servicios Bancarios	- 30 -
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	- 31 -
4.1. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO	- 31 -
4.2. SUJETOS.....	- 35 -
4.3. INSTRUMENTO	- 37 -
4.4. PROCEDIMIENTO	- 38 -
4.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	- 39 -
4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 48 -
4.6.1 Conclusiones.....	- 51 -
4.6.2 Recomendaciones	- 52 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 54 -

Índice de Anexos

ANEXO 1 SERVICIOS BANCARIOS – BANCO UNIÓN	- 30 -
ANEXO 2 DIAGRAMA ISHIKAWA	- 31 -
ANEXO 3 CUESTIONARIO-ENTREVISTA DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL BANCO UNIÓN S.A.	- 32 -

Índice de Gráficos

GRAFICO 1 GÉNERO DE LOS ENTREVISTADOS.....	- 39 -
GRAFICO 2 NIVEL ACADÉMICO.....	- 40 -
GRAFICO 3 RANGO DE EDAD.....	- 41 -

GRAFICO 4 PREGUNTA 1. ¿RECIBÍ LA CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN ADECUADA AL PUESTO DE TRABAJO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?	- 42 -
GRAFICO 5 PREGUNTA 2. ¿CÓMO FUE LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO?	- 43 -
GRAFICO 6 PREGUNTA 3. ¿CÓMO FUE LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS EN LA AGENCIA?	- 44 -
GRAFICO 7 PREGUNTA 4. ¿CÓMO FUE EL AMBIENTE LABORAL EN LA AGENCIA DONDE ESTABA ASIGNADO?	- 45 -
GRAFICO 8 PREGUNTA 5. ¿CUÁNTO TIEMPO ESTUVO TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN?	- 46 -
GRAFICO 9 PREGUNTA 6. ¿POR QUÉ MOTIVO O MOTIVOS USTED SE VA DE LA INSTITUCIÓN?	- 47 -

Índice de tablas

<u>TABLA 1</u>	- 35 -
<u>TABLA 2</u>	- 36 -
<u>TABLA 3</u>	- 36 -
<u>TABLA 4</u>	- 37 -
<u>TABLA 5</u>	- 37 -

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar las causas de rotación de personal de cajas de la Agencia Ceja Banco Unión S.A. Regional La paz.

Para la realización del estudio la población estuvo conformada por las bajas del puesto de cajas comprendido en los meses de enero, febrero y marzo del año 2018 de la Agencia Ceja Banco Unión S.A. Regional La paz.

Por otro lado, para la recolección de información se utilizó como instrumento la entrevista la cual fue elaboración propia y se hizo de forma personal con cada uno de los cajeros. Los resultados presentados, indican que de cinco funcionarios investigados, se encontraron 2 causas de rotación de personal, internas y externas más recurrentes: carga de trabajo y la otra con la que va prácticamente de la mano que sería clima laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se propuso al Banco Unión S.A. que implemente la propuesta llamada “Acciones para reducir las causas de rotación de personal en el personal de cajas”, la cual tendrá como objetivo general minimizar las causas de rotación de personal de la Institución. Además, se llegará a tener personal más capacitado e identificado con la Institución, pero sobre todo más eficiente en las atribuciones del puesto de cajero.

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL

1.1. INTRODUCCIÓN

El talento humano es parte esencial de todas las entidades, esta a su vez está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal, separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas.

En la entidad financiera Banco Unión S.A. se tiene como objeto de estudio se puede ver que renuncian en promedio de 7 a 10 empleados al mes lo cual origina un problema de alta rotación de personal y esto es serio ya que no se le presta la debida atención generando efectos negativos. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema, en cuanto a gastos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal. Si realizamos un prorrateo del gasto ocasionado llega a ser 50 Bs. por persona.¹

Entrenar correctamente al talento humano implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en su totalidad, por lo que el costo resulta muy grande y si después de entrenar a un empleado, este renuncia al poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además del gasto que ocasiona, resulta desgastante.

¹ Dato obtenido del departamento de Talento Humano Banco Unión S.A.

En Banco Unión S.A. la convocatoria para el área de cajas en la página electrónica es constante pero la evaluación y contratación se la realiza cada 3 meses llegando a contratar entre 20 a 35 cajeros de los cuales un 25% termina renunciando después de un par de meses² .

La entidad no puede darse el lujo de cambiar constantemente al personal debido al manejo de información confidencial que maneja esta entidad financiera.

El personal nuevo por el limitado conocimiento que tiene acerca de la entidad financiera, respecto a las políticas y procedimientos, tarda en adaptarse y lograr la máxima productividad. Por otra parte, cuando la empresa no ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño. Un empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible desvinculación laboral ya sea por factores internos como ser: mal manejo del sistema, errores al procesar transacciones, temor a perder dinero o externos como ser: Mal trato del cliente externo al cajero, trabajo bajo presión debido a la cantidad de clientes por atender ya que después de sacada la ficha las entidades financieras están obligadas a atender al cliente antes de los 30 minutos. Esta presión hace que el cajero no pueda ofrecer el mejor rendimiento. Siempre tendrá la mente ocupada en que podrá pasar, que solución dará a su posible desvinculación, descuidando así sus funciones en la entidad financiera.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier entidad financiera es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja

² Dato obtenido del Sr. José Luis Duran Jefe Regional de Operaciones a.i. Banco Unión S.A.

en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la entidad a la cuál pertenecen.

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión del talento humano.

“La insatisfacción Laboral es un conjunto de sentimientos y emociones desfavorables en base al cual los empleados consideran si su trabajo llena realmente todas sus expectativas o puede prescindir de él, una sensación de relativo desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural, social y con como su entorno social percibe el trabajo.”³ Nuestra labor es analizar cuáles son las causas que originan la insatisfacción laboral que a su vez genera la rotación de personal.

En algunos casos el trabajo supone una fuente de satisfacciones laborales donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo en otros casos es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión, deseos de superación e incluso su vida familiar se ve afectada por los horarios incompatibles, condiciones desfavorables o trato hostil de parte de compañeros y jefes es decir una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesional y personalmente.

³ ALLES, Martha Alicia “Comportamiento Organizacional” 1ra ed. Ed. La reimp.2007

En esta época y debido a la presión económica y social esto tiene repercusión en los empleados de las entidades bancarias especialmente en el caso estudiado a continuación causas de la rotación en personal de cajas de la agencia ceja Banco Unión S.A. Regional La paz.

1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.2.1. Objetivo General

Determinar las causas principales de la rotación de personal de cajas de la agencia Ceja de Banco Unión S.A. Regional La Paz.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las causas externas que provocan la rotación de personal.

- ✓ Determinar las causas internas que provocan la rotación de personal.

- ✓ Plantear una propuesta que sirva para reducir la rotación del personal de cajas de la agencia Ceja de Banco Unión S.A. Regional La Paz.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permitirá conocer las causas principales de la rotación de personal en el área de cajas de la Agencia Ceja del Banco Unión S.A. regional La Paz.

Esta investigación será de gran aporte ya que aportará a la institución datos valiosos para la toma de decisiones en los procesos de dotación de personal de talento humano, especialmente los relacionados con el reclutamiento y selección de personal.

De la misma forma ofrecerá a empresas con características similares datos valiosos que les permitan determinar las causas principales de rotación de personal.

Toda organización busca alcanzar sus objetivos de la manera más óptima posible, por lo tanto la oferta de recursos en el mercado es muy importante, sean estos escasos o abundantes para incluirlos de la manera más armoniosa posible en la marcha de la misma.

Dentro de estos recursos se encuentra el talento humano que significa una gran inversión de tiempo, dinero y esfuerzo para la entidad bancaria.

El talento humano es parte fundamental de las organizaciones, todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que ésta conlleva son altos y negativos.

El Banco Unión S.A., no queda libre ni exento de la realidad mencionada, el talento humano es una parte fundamental de la entidad financiera y su rotación implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van.

Todo esto, además de que lleva a enfrentar la partida de empleados capacitados en cada área de la organización.

La razón por la cual se ha elegido la temática de las causas de rotación de personal, ha sido motivada ya que el talento humano es el activo más valioso que tiene cualquier entidad para brindar seguridad y confianza a sus clientes, este es un factor fundamental para el éxito y el desarrollo de las entidades, más aun cuando tiene que ver con la atención al cliente.

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas entidades, en especial a las que se dedican a la prestación de servicios bancarios, ya que del talento humano con que cuenta esta, dependerá de la imagen de la entidad financiera debido a que su trato con el cliente es directo.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Es por esta razón que se necesita estudiar e investigar a fondo lo que acontece en esta entidad financiera y establecer las causas por las cuales se presenta la rotación de personal.

1.4. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación pretende determinar las causas principales de la rotación de personal de un grupo de ex - trabajadores que hayan trabajado en el puesto de cajeros de la agencia Ceja del Banco Unión. S.A. Regional La Paz. En los meses de enero a marzo del año 2018 que están comprendidos entre las edades 23-35 años del género femenino y masculino. Para ello se tomaron los datos obtenidos en la entrevista de este grupo de ex trabajadores, limitando con ello los resultados a este grupo específico.

1.4.1. Delimitación Temática

El presente análisis establece principalmente la rotación de personal del área de cajas de la Agencia Ceja de Banco Unión S.A. Regional La Paz y los posibles factores que influyen en la misma por ende el marco teórico en el que este informe se desarrollara es el área de talento humano.

1.4.2 Delimitación Espacial

El campo de acción de la investigación está comprendido por el personal que se desvinculo en los meses de enero, febrero y marzo del área de cajas de la Agencia Ceja de Banco Unión S.A. Regional La Paz.

1.4.3 Delimitación Temporal

Según los datos del departamento de Talento Humano de Banco Unión S.A. Regional La Paz el estudio se desarrollara en el primer trimestre de la gestión 2018.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se empleara es de tipo descriptiva, ya que “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Además se hace una reseña de las características de un fenómeno existente, se describe la situación de las cosas en el presente”

2.1.1 El método

La palabra método deriva de las raíces griegas “meta” (hacia) y “odos” que significa (camino); es decir, el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano de manera reflexiva para alcanzar un determinado objetivo.

En efecto el método es orden, un camino. Sin embargo, los métodos no surgen como especulaciones aisladas de la investigación de los objetos, sino que se desarrollan conjuntamente con la investigación.⁴

⁴ <https://sites.google.com/site/jaiorojashernandez/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-1-conceptos-basicos-de-la-investigacion>

2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

2.2.1. La Encuesta.

Esta técnica tendrá como instrumento, un cuestionario con preguntas preferentemente cerradas, que será elaborado en función de los objetivos y variables de la investigación. Será dirigido a los funcionarios del área de cajas de la agencia Ceja del Banco Unión S.A. Regional La Paz, con el propósito de conocer las causas por las cuales se origina la rotación de personal. “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario.

La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables hipótesis”⁵

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una

⁵ Münch Lourdes y Ángeles Ernesto Ob. Cit. Pag.55

estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1 Cuestionario

El cuestionario es una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables del motivo de estudio.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. DESARROLLO DEL TEMA

3.1.1 Rotación de Personal y sus definiciones

La Rotación de personal no es un hecho reciente a lo largo de los años y en diferentes países se han realizado estudios adecuados a cada tipo de organización con diferentes características y diferente tipo de prestaciones.

La rotación de personal escapa al control de la organización, cuando las desvinculaciones son efectuadas por iniciativa de los empleados, en donde el problema básico es localizar los motivos que los están provocando, a fin de actuar sobre ellos, los cuales pueden ser: Causas debidas a la empresa, por la centralización o descentralización de un departamento, por motivos personales, por despidos o por salida natural.

Chiavenato I (2001) “La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la entidad financiera así como de las que salen de la misma. La relación laboral puede terminarse debido a: Separaciones, renuncias o despidos.”⁶

Robbins (1999), afirma que “unos de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de talento humano de las instituciones es la intensificación de las salidas del talento humano, pues provoca la necesidad de compensarlo mediante entrada de personal.

Otro de los problemas de la rotación de personal es la insatisfacción laboral que se ve reflejado en el abandono de la entidad financiera que comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia, cuando aparece lo que el trabajador está buscando.”⁷

⁶Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 8va.Edición: Mc Graw Hill 2001

Según Chiavenato (2001), define “la rotación de personal como: “El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo”⁸

La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa.

La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las personas que salen de la misma. Es un término utilizado en recursos humanos, estudia la forma en la que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan y mantienen el número de personal idóneo para el logro de los objetivos. La relación laboral puede terminar debido a: Separaciones, renunciaciones o despidos.

⁷Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra Edición: Mc Graw Hill 2008

⁸ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 8va.Edición: santa fe Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill 2001.

Por otro lado, Reyes, (1998), dice que es “el fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no de cualquier nivel jerárquico que desempeña una función específica y la contratación de uno nuevo que lo supla”.⁹

Por último, Robbins (2000) dice que es “la relación de la participación de un individuo en un organización el cual recibe una compensación monetaria de esta última”.¹⁰

La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

La organización de un lado importa recursos y energía del ambiente externo en forma de materias primas, equipos, materiales, tecnología, dinero, préstamos, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos esos recursos y formas de energía son procesados y transformados dentro de la empresa. Por otro lado, esta exporta al ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en la forma de productos terminados o servicios, materiales usados, residuos, basura, equipos obsoletos para sustitución, resultados, operaciones, lucro, entregas a clientes, informaciones, personal, polución, etc. Entre los insumos que la misma importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario los insumos son menores que las salidas, esta no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la

⁹ Agustín Reyes Ponce, administración de personal, 3ra.Edición: santa fe Bogotá, Colombia: editorial Limusa de C.V. 1998.

¹⁰ Stephen Robbins, administración, 6ta Edición: México: editorial Pearson.2000.

producción de resultados. Así la entrada como la salida de recursos debe mantener entre si mecanismos capaces de auto-regularse, mediante comparaciones y de garantizar un equilibrio dinámico y constante. Esos mecanismos de control reciben la denominación de retroalimentación.

Robbins (2000), afirma que “uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos de las instituciones es la intensificación de las salidas de recurso humano, pues provoca la necesidad de compensarlos mediante entradas de personal. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recurso humano en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo en entradas y salidas se le da el nombre de rotación de personal. En toda organización ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recurso humano, siendo meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de proveer a la empresa nuevos recursos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar al sistema recursos que disminuyen las operaciones y los resultados de ésta. Sin embargo a veces en las organizaciones la rotación escapa de control y las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados se amplían, ya que éstos buscan en el mercado laboral una mejor oportunidad de trabajo.

Chiavenato (2001), dice que la rotación en niveles controlados es provocada por la organización para substituir personal por otro mejor calificado. Pero cuando las pérdidas de recurso humano no están en manos de la empresa, es importante localizar los motivos que están provocando la pérdida de personal, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las bajas de personal.¹¹

3.1.2 Índice de Rotación de personal

Chiavenato (2001), dice “que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales”.

La ecuación que recomienda Chiavenato (2001) para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

$$EM$$

Donde:

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

¹¹ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 8va.Edición: santa fe Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill 2001.

D= desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del período considerado (salidas)

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

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en los períodos considerados. Esta debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, ya que puede demostrar un estado de total estancamiento de la empresa. Por otro lado, una elevada proporción de éste tampoco es bueno, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación adecuado es aquel que permita a la empresa retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta un mal desempeño difícil de ser corregido dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En suma, no hay un número que defina el

índice ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Lo que vale es la situación estable del sistema, alcanzada mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas.

Hay, sin embargo, empresas que evalúan la rotación de personal también por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, la organización.

Por otro lado Sherman (1994), expresa que el índice de rotación de personal de un departamento es un indicador de la forma como los empleados responden a su ambiente de trabajo. El departamento del Trabajo de Estados Unidos (1994) sugiere la siguiente fórmula para calcular los índices de rotación de empleados:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a la mitad del mes}} \times 100$$

Esto indica que el índice de rotación se representa en el porcentaje de persona que han ingresado y egresado a la empresa, es decir, si existe un índice de rotación alto puede indicar que la organización no es capaz de retener a sus empleados, ya sea porque no les gusta el

trabajo o por diversas razones: horario, salario, transporte, clima organizacional. Un índice de rotación bajo puede indicar un estancamiento en la organización.

3.1.3 Tipos de Rotación de Personal

Según Robbins (2005), “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la **rotación externa** (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”.

3.1.4 Determinación de las causas de la rotación de personal

Por su parte Chiavenato (2001), dice que la empresa es eficiente a medida que alcanza los objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de esta es medir y evaluar su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear una retroalimentación capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento de la misma, que permita diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los cambios y ajustes para mejorar el desempeño de la empresa.¹²

Así mismo Mondy (2005), afirma que las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renunciaciones, muerte, servicio militar, etc.; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas pueden ser: enfermedades largas, pérdida de facultades

¹² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición: Santa Fe Bogotá, Colombia: McGraw Hill 2001.

físicas, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa.¹³

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ La política salarial de la organización.
- ✓ La política de beneficios de esta.
- ✓ El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- ✓ Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma.
- ✓ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma.
- ✓ Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.
- ✓ La moral del personal dentro de la misma.
- ✓ La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- ✓ La política de reclutamiento y selección de Talento Humano.
- ✓ Los criterios y programas de entrenamiento de Talento Humano.
- ✓ La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- ✓ Los criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir

¹³ Mondy, R. y Noé R Administración de Recursos Humanos. (Novena edición). México: Editorial Pearson-Prentice Hall.2005.

las causas que provocan las salidas de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa. Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos sea no solamente la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal.¹⁴

También señala que las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renunciaciones de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.

Así mismo Chiavenato (2001), expresa que algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la misma. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal. Algunas aplican este tipo de entrevista solamente a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su retiro de la organización. Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que renuncian, tanto a aquellos que presentan su dimisión, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización, esta última es la mejor alternativa porque permite desarrollar una estadística completa sobre las

¹⁴¹⁴ Stephen Robbins S. y Coulter M. **Administración**. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.2005

causas de rotación. En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- ✓ Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado) sobre:
 - ✓ La empresa
 - ✓ El cargo que ocupa en la organización.
 - ✓ El jefe inmediato.
 - ✓ El horario de trabajo.
 - ✓ Las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
 - ✓ Los beneficios sociales concedidos por la organización.
 - ✓ Su salario.
 - ✓ Las relaciones humanas existentes en su sección.
 - ✓ Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
 - ✓ Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Al lado de esos aspectos recogidos mediante la entrevista de desvinculación, otras informaciones básicas también son necesarias para la determinación de las causas de rotación de personal. Generalmente, en la entrevista de desvinculación, la información recogida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidas por ellos.

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede variar bastante.¹⁵

3.1.5 Determinación del costo de la rotación de personal.

Chiavenato (2001), expresa que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios se pueden mencionar los siguientes:

Retiro de cada empleado y su sustitución. Estos incluyen:

- ✓ Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo.
- ✓ Mantener a la sección de reclutamiento y selección
- ✓ Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa
- ✓ En pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos
- ✓ Costo en registro y documentación del candidato
- ✓ Ingreso del candidato
- ✓ Costo de desvinculación del empleado.

En conclusión los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Por otro lado entre los costos secundarios se pueden mencionar los siguientes:

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición: santa fe Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill 2001

- ✓ Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado
- ✓ Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación
- ✓ Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- ✓ Efectos en la actitud del personal
- ✓ Costo extra laboral
- ✓ Costo extra operacional.

También menciona, que entre más altos son los costos de una tasa alta de rotación y que si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización, cada vez que se retira un empleado que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto, se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente su puesto. Un aspecto que es importante es que la rotación se genera en los empleados que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.¹⁶

3.1.6 Efectos de la rotación de personal

Asimismo, Chiavenato (2001), expresa que la rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo:

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los empleados. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición: santa fe Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill 2001

generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Más importante aún son los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los efectos sociales, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el compromiso de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguros sociales.

Debido a innumerables y complejos aspectos negativos, la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por las empresas con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, a los empleados como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

Por último, en la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas organizaciones, en especial a las que se dedican a la rama de servicios, ya que el recurso humano es la clave para que éstas sean exitosas debido a que su trato con el cliente es directo. Entre el rubro de organizaciones de la rama de servicios, se puede mencionar a las Instituciones Financieras.

3.1.7 Institución financiera

A medida que el mundo fue evolucionando las personas han buscado la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir, de tenerlo en un lugar seguro y donde pueda ser visto. En vista de estas necesidades comenzaron a salir las diferentes instituciones financieras que además de ofrecer el servicio de cuidar su dinero esta institución ofrece diferentes opciones como: créditos, opciones para la compra de locales, compra de títulos, valores etc.

3.1.8. Definición de Institución Financiera

Según Robbins (2005), define a una Institución Financiera como “un grupo formado por entidades de crédito cuya actividad principal consiste en la captación de depósitos y en la concesión de créditos, como los Bancos, las Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito”¹⁷.

Una **entidad financiera** es un intermediario del mercado financiero. Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.¹⁸

Son instituciones financieras las que se encuentran autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para realizar operaciones de captación y colocación de créditos y pago de servicios. Estas entidades son:

- ✓ Bancos
- ✓ Banco Pyme
- ✓ Entidad financiera de vivienda (EFV)
- ✓ Cooperativas de ahorro y crédito abiertos o societarios.
- ✓ Instituciones financieras de Desarrollo. (IFD).

Todas estas se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la cual cumple la función de regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades

¹⁷ Stephen Robbins y M.Coulter Administración. (8va. Edición) México: Editorial.: Prentice Hall.2005

¹⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Entidad_financiera

bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros, empresas de servicios complementarios y entidades que operan en el sector de valores.¹⁹

3.1.9. Definición de cajero

El termino cajero, que procede del vocablo latino capsarius, se utiliza para nombrar al sujeto (la maquina o el sitio donde se guarda el dinero).en los Bancos los cajeros se encargan de cobrar facturas, tomar depósitos y entregar dinero. Si una persona quiere depositar un cheque en su cuenta o desea extraer el dinero que tiene ahorrado, debe acercarse a un cajero.²⁰

3.2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA INSTITUCIÓN EN LA QUE SE REALIZARA EL ESTUDIO

3.2.1. Antecedentes de la institución

3.2.1.1. Historia

El Banco de la Unión S.A. fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública No. 93 de fecha 5 de noviembre de 1981.

En mayo del año 1982, el Banco de la Unión S.A. inauguró su primera oficina en la ciudad de La Paz. Posteriormente, abrió sus oficinas en la ciudad de Santa Cruz en octubre de 1982.

Entre el periodo 2000 y 2003 el banco se encontraba en situación de quiebra técnica e insolvencia, motivo por el cual los accionistas privados decidieron optar por políticas de ajuste, en noviembre de 2003, ingresa a la sociedad, la NAFIBO SAM (Nacional Financiera Boliviana SAM) con una participación accionaria del 83,2%, mediante la capitalización de

¹⁹ <https://www.tigo.com.bo/tigo-money/educacion-financiera/asfi-sistema-financiero>.

²⁰ <https://definicion.de/cajero/>

\$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos.

Desde el año 2004 hasta el año 2006 el Banco inició una importante etapa de reorganización.

A partir del 2006, Banco Unión S.A., muestra favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca, gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia. En junio del mismo año el banco mejora su calificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1.

Luego de una gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se han reducido drásticamente los activos improductivos, quedando una cartera en mora en gran parte provisionada cuyas posibilidades de recuperación son alentadoras.

A partir del año 2007 el objetivo principal del Banco Unión se enmarca en desarrollar la multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo.

En el año 2008, producto de su esfuerzo y gestión, el Banco Unión consigue la calificación AAA, nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia.

En diciembre de 2012, por determinación de la Ley No. 331 se crea la Entidad Bancaria Pública que constituye a Banco Unión S.A. como la Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública encargada de brindar operaciones bancarias y servicios financieros de la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, así como operaciones y servicios financieros a usuarios y consumidores en general.

Actualmente dicha entidad está enfocada en coadyuvar en la consolidación del crecimiento del país a través del fomento del aparato productivo, expandiendo su red de agencias a lugares recónditos donde el Sistema Financiero no tiene presencia, posibilitando de esa manera la inclusión de sectores y familias al crecimiento del país.

El objetivo principal se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando los mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia.

3.2.1.2. Misión

Su misión es la siguiente: “Democratizar el acceso a los servicios financieros al público en general y realizar operaciones financieras con el sector público, para contribuir al desarrollo del país.” (Banco Unión)

3.2.1.3. Visión

Su visión es definida de la siguiente forma: “Ser el primer banco del país, sólido, eficiente y transparente, comprometido con el desarrollo.” (Banco Unión)

3.2.1.4. Servicios Bancarios

Los servicios que ofrece el banco en sus agencias están divididos en atención a instituciones y empresas públicas, y servicios financieros al público en general, siendo los últimos que a continuación se detallan.

Actualmente la institución cuenta con 32 agencias entre la ciudad de La Paz y El Alto, desenvolviéndose en un mercado competitivo que se compone por diversas instituciones financieras como bancos múltiples, PYME, entidades financieras de vivienda, cooperativas de ahorro y crédito abiertas, entidades financieras del estado o con participación mayoritaria y, por último, las instituciones financieras de desarrollo.

Anexo 1 Servicios Bancarios – Banco Unión

SERVICIOS PARA EL PÚBLICO EN GENERAL						
CAPTACIONES	Caja de ahorro	Cuenta Corriente	Depósitos a Plazo Fijo desmaterializados	Tarjetas de débito		
CRÉDITOS BANCA DE PERSONAS	Crédito de vivienda	UniAuto	Crédito de consumo	Tarjetas de crédito		
MICROCRÉDITOS	Microcrédito Agrídate	Microcrédito Agropecuario	Crédito MyPE			
CRÉDITOS BANCA PYME Y EMPRESAS	Préstamo para capital de inversión	Préstamo de capital	Créditos para PyMES y empresas ganaderas – No parametrizadas	Descuento en letras de cambio	Lineas de crédito	
COMERCIO EXTERIOR	Availes bancarios	Boletas de garantía	Cartas de crédito de importación	Cartas de créditos exportación		
FIDEICOMISOS	Crédito sectorial quinua orgánica	Administración del mandato para el financiamiento a exportadores y a proveedores de bienes al Estado - FEPROBE	Mandato de administración del fideicomiso para el desarrollo productivo FDP	Programa de recuperación productiva		
MANDATOS	Para poblamiento y repoblamiento ganadero FIPOREGA	Uniseguro de vida	Multiseguro productivo			
SERVICIOS FINANCIEROS	Pago de sueldos	Envío de pago de transferencias Western Union	Pago de impuestos	Compra venta de divisas	Cajas de seguridad	Unipagos
	UniSueldo	Venta de bonos del BCB	Cheques de gerencia	Cheque certificado	Trasposos programados	Servicios de recaudación para instituciones productivas

Fuente: Banco Unión S.A.

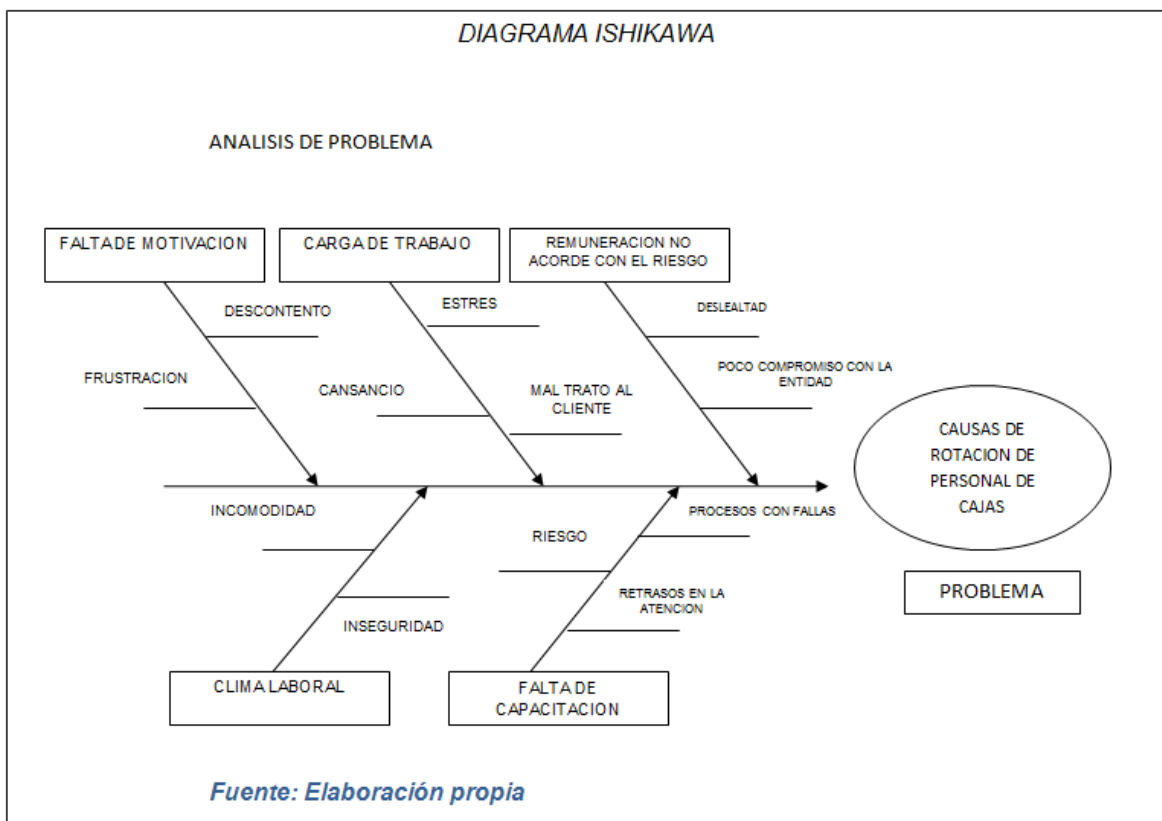
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la organización se observa una constante rotación de personal de cajas. Con el estudio se identificaron los aspectos que la generan, para posteriormente brindar mejoramiento y calidad de los procesos del trabajo desarrollados en la Organización.

A continuación reflejamos las principales causas de la rotación de personal de cajas mediante el diagrama Ishikawa.

Anexo 2 DIAGRAMA ISHIKAWA



Anexo 3

Cuestionario-Entrevista de las causas de rotación de personal Banco Unión S.A.

Nombre (Opcional)Edad:..... Fecha:.....

Puesto que ocupo:Agencia:.....

Estudios nivel técnico:

Estudios Universitarios:

PREGUNTAS (Elige una opción)

1. ¿Recibió la capacitación e inducción adecuada al puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Cómo fue la relación con su Jefe inmediato?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

3. ¿Cómo fue la relación con sus compañeros en la Agencia?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

4. ¿Cómo fue el ambiente laboral en la agencia donde estaba asignado?

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

5. ¿Cuánto tiempo estuvo trabajando en la Institución?

- a. 6 meses
- b. 1 año
- c. 2 años o más.

6. ¿Por qué motivo o motivos usted se va de la Institución?

- a. Falta de motivación
- b. Carga de trabajo
- c. Remuneración no acorde con el Riesgo
- d. Clima laboral
- e. Otros

López (2005), realizó una investigación titulada: “Estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias”. El objetivo del estudio fue determinar estrategias por medio de las cuales se pueda disminuir la rotación en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias. La investigación consideró como sujetos de estudio a todo el personal de la empresa. Dicho grupo está conformado en su totalidad por sesenta y ocho personas que incluyen: Un gerente general, tres encargados de departamentos, cinco secretarias, dos contadores, una recepcionista, quince cobradores, treinta y ocho vendedores, un bodeguero, un mensajero y una encargada de limpieza. Se utilizó un cuestionario por medio del cual se recabó la información necesaria y fue dirigido a todo el personal de la empresa. Se concluyó que las principales causas de rotación de personal en la empresa son: El bajo salario, la falta de incentivos, bonificaciones y reconocimientos, así como la falta de capacitación y atención al nuevo personal de la empresa. Las necesidades motivacionales del personal son diversas, concluyendo que el desempeño del personal y su identificación con la empresa mejorarán en la medida que sean satisfechas.

En síntesis, la rotación de personal en todo el mundo, es uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones, situación que hace necesario compensar las salidas de personal mediante entradas del mismo. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para

mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuada para que las organizaciones operen con normalidad.²¹

Por otro lado en el contexto internacional, varios investigadores han abordado el tema desde varios puntos de vista e instituciones, entre los cuales se puede mencionar a:

Flores (2007), realizó un estudio titulado “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, el cual tuvo como objetivo identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal. Los sujetos fueron el grupo Tuba Cero, S.A., representado en este caso por 20 ejecutivos con el siguiente perfil: gerentes de comunicación, gerentes comerciales, gerentes y ejecutivos de cuenta. Se utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert el cual consistió en 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: Alto nivel de rotación: 4 puntos, mediano nivel de rotación: 3 puntos, bajo nivel de rotación: 2 puntos, no tiene efecto: 1 punto. Se concluyó que las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

En el caso de Banco Unión S.A. después de 4 años de trabajo en Agencias de la Regional La Paz pude observar una conducta particular en los empleados de cajas de Banco Unión y que al ser parte del cliente interno me causo impresión ya que los cajeros renuncian o son despedidos, de alguna forma el personal constantemente sufre cambios no pudiendo así crear un ambiente laboral en equilibrio. Es por esta razón que analizaré las causas de la rotación de personal de cajas en Banco Unión S.A. mediante la evaluación del cuestionario que se realizó a los cajeros que renunciaron entre los meses de enero a marzo en la Agencia de la ceja del

²¹ <http://monografías.com./trabajos5/instfina/shtml>.López, F. (2005). Estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias. Tesis inédita.Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Banco Unión S.A. regional La Paz, para así poder aportar a que la rotación del personal de Banco unión disminuya.

4.2. SUJETOS.

Para la realización de la presente investigación la población estuvo conformada por las bajas del puesto de cajeros comprendidos en los meses de Enero, Febrero y Marzo del año 2018 de la Agencia Ceja del Banco Unión S.A. Regional La Paz.

Siendo la población de estudio pequeña, no es necesario realizar muestreo, porque será tomada en cuenta en su totalidad.

Las características de los sujetos a utilizar para la investigación fueron las siguientes:

Tabla 1

Género	Cantidad
Femenino	3
Masculino	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Nivel	Cantidad
Académico	
Diversificado	1
Universitario	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Antigüedad	Cantidad
6 meses	1
1 año	3
2 años o mas	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

No. De Agencias	Región
1	AG. CEJA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Edad	Cantidad
23 a 27	4
28 a 35	1

Fuente: Elaboración propia

4.3. INSTRUMENTO

Para la recolección de la información se utilizó como Instrumento el cuestionario, que se hizo de forma individual a cada uno de los Cajeros que se desvincularon de la institución financiera en los meses de enero, febrero y marzo del año 2018 de la agencia la Ceja del Banco Unión S.A. de la Regional La Paz. La encuesta permitió realizar un estudio objetivo, de las razones

principales, por las que se retira el personal de cajas. Dicho instrumento cuenta con seis preguntas cerradas y la que más interesa de dicho instrumento es la pregunta número seis la cual es: ¿Por qué motivo o motivos usted se va de la Institución?

Donde las opciones de respuesta son:

- a) Falta de motivación
- b) Carga de trabajo
- c) Remuneración no acorde con el Riesgo
- d) Clima laboral
- e) Otros

4.4. PROCEDIMIENTO

- ✓ Se recopiló la información obtenida de las Encuestas.

- ✓ Se establecieron las causas principales por las cuales se retira el personal de cajas de Banco Unión S.A.

- ✓ Se procesó y analizó la información.

- ✓ Se establecieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

- ✓ Se elaboró el informe final.

Hay que tener en cuenta que la presente monografía se realiza con la muestra de una sola agencia la cual cuenta con 21 cajeros los cuales rotan cada 6 meses y en los meses de enero,

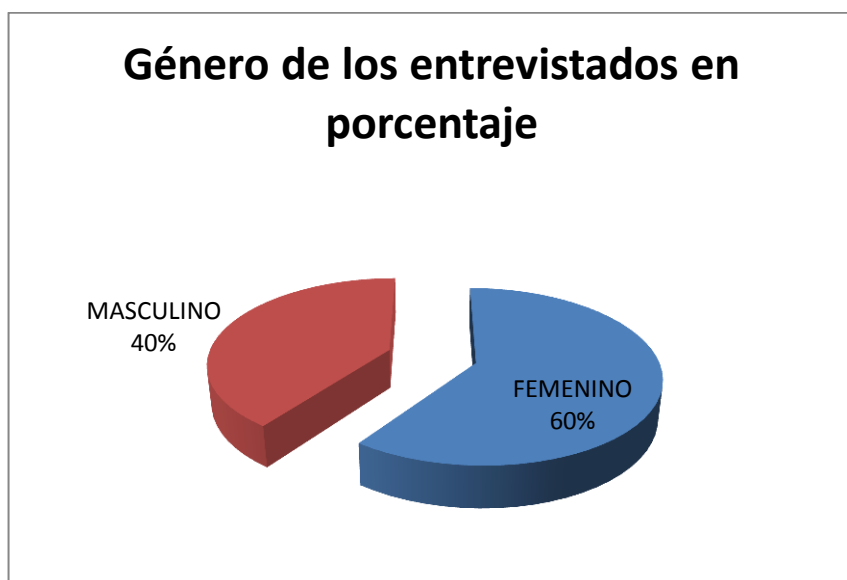
febrero y marzo se desvincularon de la agencia La ceja cinco funcionarios a los cuales se les realizó una entrevista mediante un cuestionario para saber las causas que originaron esta situación.

4.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se puede observar la descripción de los resultados de la aplicación de la encuesta – Identificación de causas de rotación de personal en el área de cajas, realizado a los cajeros que renunciaron a su empleo en los meses de Enero, febrero, marzo de la Ag.Ceja del Banco Unión S.A. Regional La paz.

Gráfico 1

Género de los entrevistados.

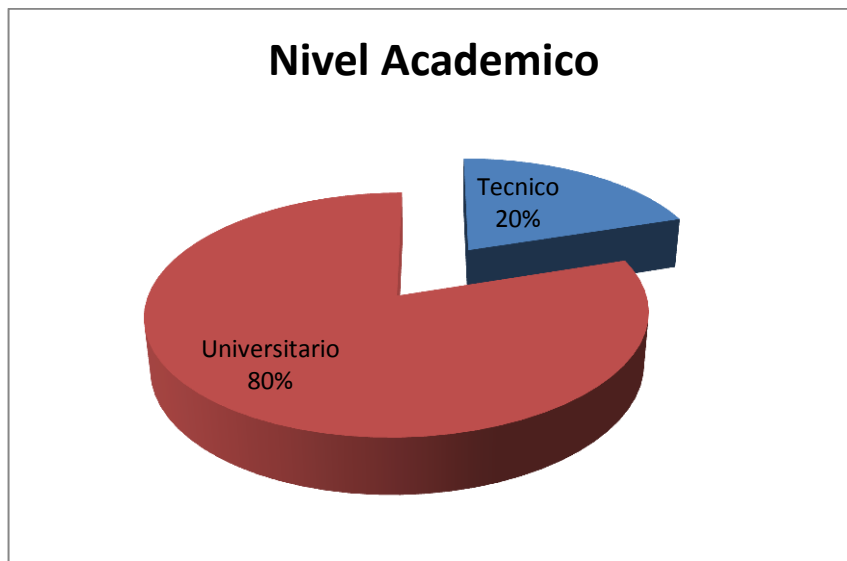


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el grafico N.1 podemos ver que del número de entrevistados 60% son del género femenino y 40% del género masculino. También podemos acotar que en la entrevista se conversó con los funcionarios los cuales mencionaron que en las agencias hay más mujeres que varones.

Gráfico 2

Nivel Académico



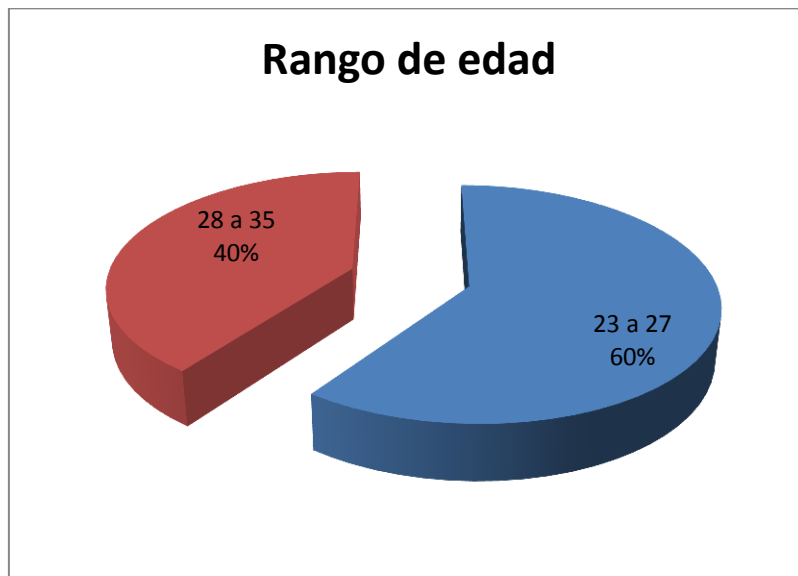
Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el grafico N.2 podemos ver que del número de entrevistados 20% curso estudios a nivel técnico y 80% a nivel universitario. Lo cual nos muestra que el Banco en su mayoría contrata

personas que hayan o estén cursando una carrera universitaria de preferencia una carrera financiera.

Gráfico 3

Rango de edad.

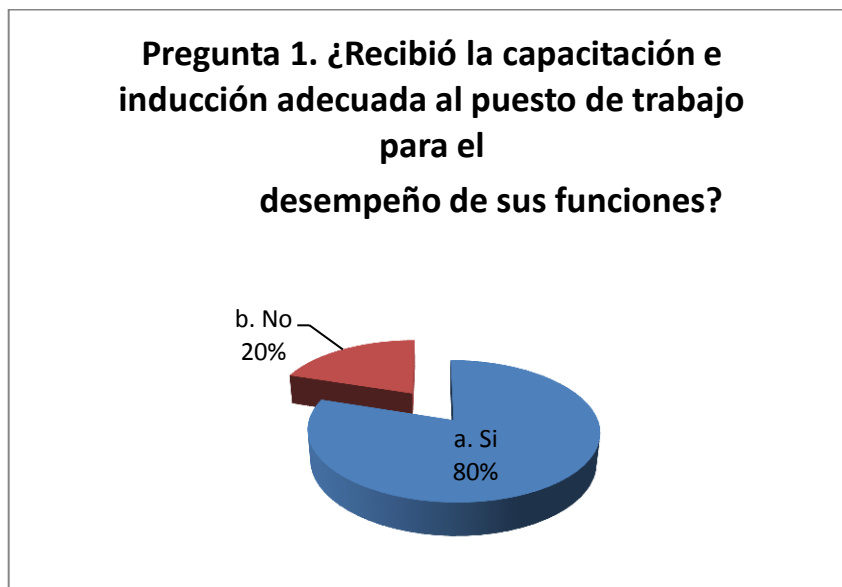


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el gráfico N.3 podemos ver que del número de entrevistados 60% se encuentran en el rango de 23 a 27 años de edad y 40% se encuentran entre las edades de 28 a 35 años. Lo cual nos muestra que en su mayoría las personas que renuncian son jóvenes.

Gráfico 4

Pregunta 1. ¿Recibió la capacitación e inducción adecuada al puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones?

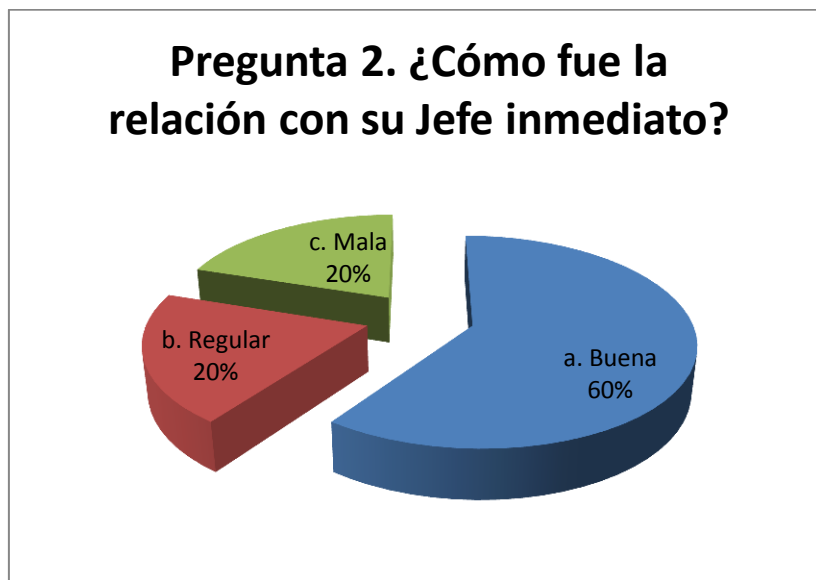


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el gráfico N.4 donde empiezan las preguntas de la encuesta se puede ver que la mayor parte de los funcionarios que renunciaron tuvieron una capacitación acorde a las funciones que desempeñan en sus cargos estando exenta de esta solo un funcionario.

Gráfico 5

Pregunta 2. ¿Cómo fue la relación con su Jefe inmediato?

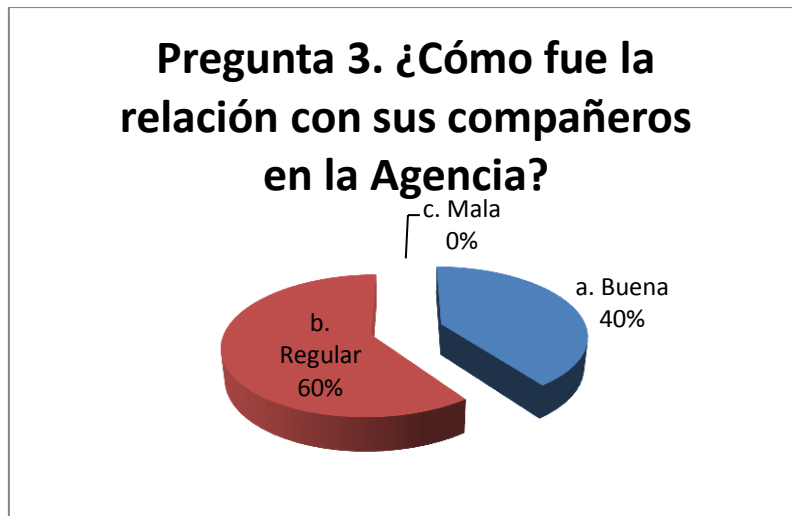


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el gráfico N.5 la pregunta 2 de la encuesta se puede ver que 60% de los funcionarios tuvieron buena relación con su inmediato superior y a su vez 20% regular y 20% mala.

Gráfico 6

Pregunta 3. ¿Cómo fue la relación con sus compañeros en la Agencia?

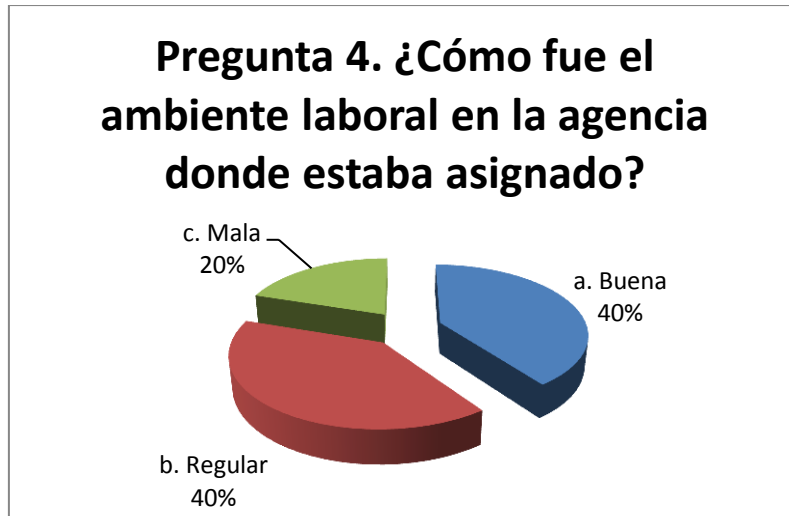


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida

En el gráfico N.6 la pregunta 3 de la encuesta se puede ver que puede haber algún problema en la agencia ya que 60% optó porque la relación con sus compañeros es regular y 40% que la relación es buena.

Gráfico 7

Pregunta 4. ¿Cómo fue el ambiente laboral en la agencia donde estaba asignado?

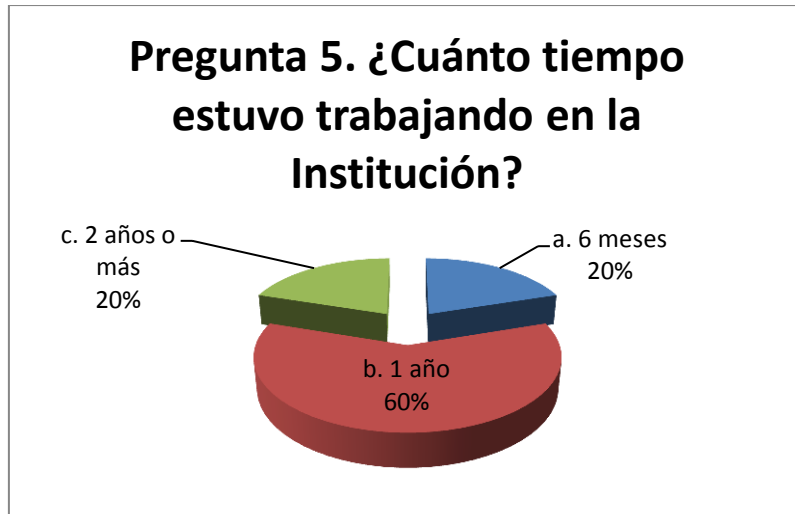


Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida

En el gráfico N.7 la pregunta 4 de la encuesta se puede ver que en la agencia el 40% se encuentra a gusto con su ambiente de trabajo, 40% siente que se encuentra regular y 20% que el ambiente laboral es realmente malo.

Gráfico 8

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo estuvo trabajando en la Institución?



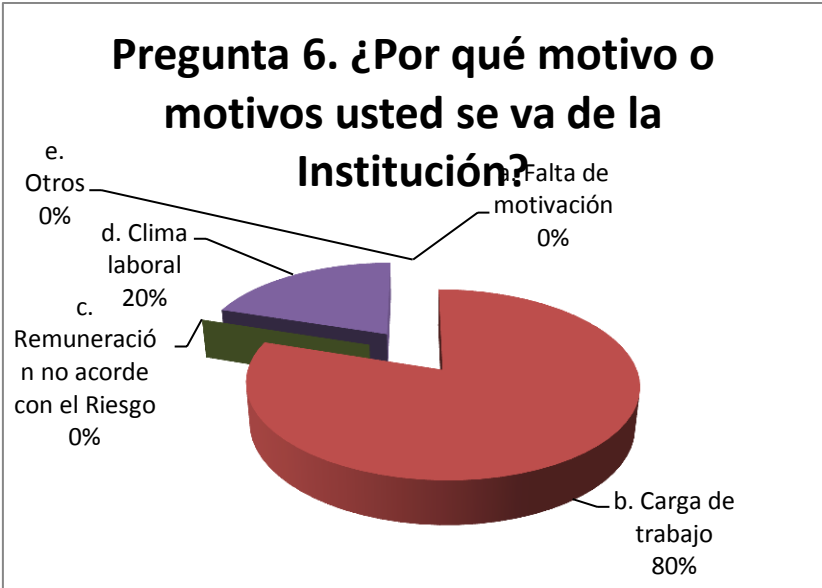
Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el gráfico N.8 la pregunta 5 de la encuesta se puede ver que los compañeros de trabajo que se retiran en la mayoría de los casos lo hacen pasado un año, se conversó con ellos y comentaron que es debido a que en otras instituciones les piden como mínimo experiencia de un año, el cajero más antiguo que presentó su renuncia en el mes de marzo del año 2018, tenía 5 años y 6 meses de trabajar en el Banco y el menos antiguo 6 meses. Estos datos implican, que las políticas de contratación de personal deben de considerar la retención del mismo, brindándole oportunidades de ascensos de puestos, pues este ha acumulado experiencia que como valor agregado es indispensable para el buen desempeño de sus actividades,

repercutiendo ello en el buen desempeño de la empresa. Lo que implica fuga de personal con valores agregados (conocimientos, capacitaciones, experiencias, actitud, etc.).

Gráfico 9

Pregunta 6. ¿Por qué motivo o motivos usted se va de la Institución?



Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista dirigida.

En el gráfico N.9 se pueden ver los datos que indican que de cinco funcionarios encuestados se encontraron dos causas de rotación de personal, que en este caso son internas y externas de las cuales la principal es carga de trabajo. Así mismo se puede observar que la que sigue de las causas con solo un funcionario es clima laboral de todas las preguntas de la encuesta esta es la

principal ya que nos lanza específicamente la causa principal por la que renuncian los funcionarios de cajas de la Agencia La ceja de la Regional La Paz.

Esto quiere decir que el personal de cajas de la Institución Financiera busca mejores oportunidades laborales con menos carga de trabajo en otras organizaciones más atractivas y por otro lado dicho personal busca un mejor ambiente laboral en la que se sientan a gusto con su grupo de trabajo.

Lo anteriormente expuesto sugiere que habrá de implementar en el Banco Unión S.A. una política de contratación que vaya orientada a mejorar las condiciones de trabajo, las que deberán repercutir en generar un mejor clima laboral y permita hacer más llevadera la carga de trabajo. Esto con el propósito de minimizar el índice de rotación de personal y fuga del mismo.

4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente es importante conocer las causas de rotación de personal en las organizaciones ya que el departamento de recursos humanos necesita poseer información sobre su propia gestión y a través de ésta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones.

Esta información se puede obtener a través de los trabajadores que se desvincularon de una empresa por medio de la encuesta siendo este el principal medio utilizado para diagnosticar las causas de rotación de personal, por lo tanto estas podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto o incorrecto en los asuntos de la compañía.

Por lo anterior el presente estudio de investigación plantea la necesidad de conocer los motivos principales por los cuales el personal de cajas de la Agencia La ceja Banco Unión S.A. de la Regional La paz se retira de la misma.

Girón (2007), nos menciona sobre las causas de rotación de personal lo siguiente: una de las causas de rotación interna más importante es la mala atención al cliente interno. Lo anterior se confirma en el presente trabajo de investigación en donde se estableció que una de las causas de rotación encontradas, es la carga de trabajo.

Chiavenato (2001), indica que la rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa, encontrándose la situación anteriormente mencionada, en el presente trabajo de investigación.

Asimismo, Leiva (2005), concluyó en su trabajo de investigación que el proceso de reclutamiento y selección de personal si influye en la rotación de personal. Tener un Manual de Reclutamiento y Selección muestra los pasos a seguir para que el personal que ingrese a la empresa esté acorde al puesto. En relación a lo mencionado por Leiva (2005), es coincidente con lo expuesto en la presente investigación en la que se afirma que el proceso de reclutamiento y selección de personal bien aplicado es influyente en la rotación de personal.

Además, Barillas (1998), concluyó en su investigación que las principales causas de la rotación de personal son: la oportunidad de progreso profesional, la incompatibilidad del

personal con la empresa y despidos por desempeño laboral no adecuado de los empleados. Estas causas de rotación encontradas por Barillas, también se dan en la presente investigación pues los datos indicaron que una de las causas de retirarse fue clima laboral y carga horaria en la entrevista personal que se logró concretar los funcionarios indicaron que esperan para cumplir un año e ir a otra institución en la que trabajaran de igual forma pero con menos carga laboral porque como sabemos Banco Unión S.A maneja el sector de funcionario público en el país y esto genera altas cargas de trabajo.

En ese orden de ideas se puede mencionar también a Robbins (1999), quien afirma que uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de talento humano es la intensificación de las salidas de recurso humano, pues provoca la necesidad de compensarlos mediante entradas de personal.

En la presente investigación los resultados demuestran que de enero a marzo del año 2018 presentaron su renuncia cinco funcionarios del área de cajas, lo que implica una alta rotación de personal ya que esto fue solo en una agencia.

En síntesis, puede indicarse que en el ámbito nacional, la rotación de personal es uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de talento humano de las organizaciones, situación que hace necesario compensar las salidas de persona mediante entradas del mismo. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuada para que opere el sistema.

Además, Miranda (2007), recomendó en su estudio medir la rotación de personal para elaborar estrategias, detectar y solucionar los problemas que existen dentro de la empresa. Además de limitar la selección de candidatos que cumplan con el perfil requerido, ya que si se ingresa personal calificado se disminuye la rotación y se lograría obtener una tasa de retorno aceptable. Lo dicho por Miranda, va en la misma dirección en que van los datos presentados en esta investigación, pues esta última plantea implementar políticas que van encaminadas a minimizar la rotación de personal, indicando entre cosas que debe contratarse personal idóneo para la Institución Financiera, es decir seleccionar candidatos que cumplan con el perfil requerido.

4.6.1 Conclusiones

Según el diagrama Ishikawa se pudo observar que son varias las razones del porque los funcionarios del cargo de cajas de la Agencia La ceja de Banco Unión S.A. podrían optar por desvincularse de la institución ya que cada motivo lleva otros por detrás como ser en el caso de los principales resultados de la encuesta que fueron carga de trabajo que lleva consigo el estrés al atender todo tipo de clientes en el día a día cansancio ya que como sabemos Banco Unión S.A. es el único Banco que abre sus puertas desde las 7:00 a.m. hasta las 16:30 y cuando se encuentra en fechas de pago, fin de año y pagos extras que pueda tener las instituciones públicas el horario se extiende hasta las 17:30 siendo que el cajero no termina su trabajo cuando las puertas cierran ya que debe lidiar con procedimientos que le permitan hacer un cierre de caja y cuadre correcto debido a que cualquier fallo o faltante en su caja lo paga el de su bolsillo. Esto puede ocasionar también que el cajero al encontrarse de mal humor, cansancio y estrés transmita eso a sus clientes por lo cual ellos se llevaran una mala imagen de la institución.

La segunda causa que se pudo obtener según los resultados de la encuesta es clima laboral la cual genera inseguridad e incomodidad que a su vez con los anteriormente mencionados contribuyen a no sentirse a gusto en una institución.

1. De acuerdo a los resultados de la presente investigación, las causas de rotación encontradas fueron las siguientes: carga de trabajo y clima laboral.

2. La causa de rotación más significativa corresponde a carga de trabajo. Lo anterior sugiere que habrá de implementarse en el Banco Unión S.A., la política de contratación que está orientada a mejorar las condiciones de trabajo y que los cajeros no se sientan agobiados con tanto trabajo ya que sabemos que al estar así esto genera estrés y puede incurrir en errores al momento de introducir datos o incluso de dar dinero a los clientes, lo cual les perjudica directamente en sus sueldos ya que si tienen alguna falla al final del día al cierre de sus cajas la diferencia sale directamente de sus bolsillos, en algunos casos se ha dado que el cajero debe trabajar gratis por meses para pagar la deuda, estas causas también ayudan a generar la segunda causa que es clima laboral ya que al encontrarse todos los cajeros con sobre carga de trabajo están de mal humor y empiezan a tratar mal tanto a sus compañeros como al cliente externo que se acerque a su ventanilla y esto a su vez genera que el cliente hable mal de la institución ya que ellos son la primera cara del Banco. Con estas políticas de contratación se podrá disminuir el clima laboral con la finalidad de minimizar el índice de rotación de personal.

4.6.2 Recomendaciones

1. Para minimizar el índice de rotación de personal y las causas que la generan, se recomienda a la Institución Financiera, formular una política institucional enfocada a mejorar las causas siguientes: Mejorar las condiciones de trabajo (ambiente laboral); retener al

personal; promover ascensos laborales y capacitaciones constantes al personal de cajas que permitan a estos sentirse identificados con la institución.

2. La Dirección de talento humano, deberá de efectuar análisis periódicos de los Índices de rotación de personal de cajas cada año. Esto deberá ser realizado por el personal de la Sección de dotación de talento humano de la regional La paz.

3. Se recomienda a la Institución Financiera implementar en un corto plazo medias jornadas de trabajo en determinadas agencias que no tengan afluencia de clientes todo el día, esto para que el personal de cajas tenga la oportunidad de poder estudiar en la Universidad y con ello evitar la rotación de personal.

4. La Institución Financiera, debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ya que debe de contratar personal que tenga una adecuada vocación y establecer las bases y horarios antes de la vinculación de los cajeros con la institución. Una buena forma de mantener funcionarias femeninas sería implementar guarderías ya que se pudo validar con los entrevistados que eso las ayudaría de gran manera para seguir en el Banco.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia “Comportamiento Organizacional” 1ra ed. Ed. La reimp.2007

CHIAVENATO Idalberto, administración de recursos humanos, 8va.Edición: Mc Graw Hill 2001

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra Edición: Mc Graw Hill 2008
Dato obtenido del departamento de Talento Humano Banco Unión S.A.

Dato obtenido del Sr. José Luis Duran Jefe Regional de Operaciones a.i. Banco Unión S.A.

<http://monografias.com/trabajos5/instfina/shtml>.Miranda, S.Rotación de personal en representantes

<http://monografias.com/trabajos5/instfina/shtml>.López,F.Estrategias de motivación para reducir la rotación de personal.

<http://www.rrhhpymes.blogspot.com/.leiva>

<http://scholar.google.com/su/scholar>. Flores, R., Badii,M.yAbreu,J.Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.

<http://www.bancounion.com.bo>

<http://www.berkeley.edu.unesco/agro-laboral/biblio/ig.htm./barillas>

<https://definicion.de/cajero/>

<https://sites.google.com/site/jaiorrojashernandez/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-1-conceptos-basicos-de-la-investigacion>.

Mondy, R. y Noé R. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.2005

MUNCH, Lourdes y ANGELES Ernesto Ob. Cit. Pag.55 Prentice Hall. 2005.

REYES PONCE, administración de personal, 3ra.Edición: santa fe Bogotá, Colombia: editorial Limusa de C.V. 1998.

ROBBINS Stephen, administración, 6ta Edición: México: editorial Pearson.2000.

Robbins Stephen. y Coulter M. Administración. 8va. Edición México: Editorial.

Robbins, Stephen. Administración. 6ta. Edición. México: Editorial Pearson.2000.