

881325

2



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
CAMPUS ESTADO DE MEXICO

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO SEGUN ACUERDO No. 8813-5

**EFFECTO DE LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS
SOBRE EL INDICE DE ROTACION DEL
CAJERO MIXTO DE UNA INSTITUCION
DE CREDITO DEL AREA METROPOLITANA**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
SUSANA ARROYO BERNAL

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

REVISOR DE TESIS: LIC. ISMAEL MARQUEZ ORDAZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NAUCALPAN DE JUAREZ EDO. DE MEXICO

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pág.
I INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Antecedentes.....	5
II MARCO TEORICO	
2.1 Concepto sobre Rotación de Personal.....	25
2.2 Antecedentes de la Rotación de Personal.....	28
2.3 Clasificación de la Rotación de Personal.....	32
2.4 Costo de la Rotación de Personal.....	45
2.5 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal.....	51
2.6 Cálculo de la Rotación de Personal.....	57
2.7 La Psicología de la Organización.....	68
2.8 Contrato Psicológico.....	74
2.9 Motivación.....	82
2.9.1 Desarrollo de Carrera.....	85
2.9.2 Incentivos.....	89
2.9.3 Satisfacción en el trabajo.....	95
2.9.4 Teorías de la Motivación.....	100
III METODOLOGIA	
3.1 Planteamiento del Problema.....	105
3.2 Definición de Variables.....	109
3.3 Hipótesis.....	113
3.4 Muestra.....	114
3.5 Sujetos.....	116
3.6 Diseño de Investigación.....	117

I N D I C E

Pág.

I	INTRODUCCION.....	1
1.1	Justificación.....	1
1.2	Antecedentes.....	5
II	MARCO TEORICO	
2.1	Concepto sobre Rotación de Personal.....	25
2.2	Antecedentes de la Rotación de Personal.....	28
2.3	Clasificación de la Rotación de Personal.....	32
2.4	Costo de la Rotación de Personal.....	45
2.5	Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal.....	51
2.6	Cálculo de la Rotación de Personal.....	57
2.7	La Psicología de la Organización.....	68
2.8	Contrato Psicológico.....	74
2.9	Motivación.....	82
2.9.1	Desarrollo de Carrera.....	85
2.9.2	Incentivos.....	89
2.9.3	Satisfacción en el trabajo.....	95
2.9.4	Teorías de la Motivación.....	100
III	METODOLOGIA	
3.1	Planteamiento del Problema.....	105
3.2	Definición de Variables.....	109
3.3	Hipótesis.....	113
3.4	Muestra.....	114
3.5	Sujetos.....	116
3.6	Diseño de Investigación.....	117

	Pág.
3.7 Instrumentos.....	119
3.8 Procedimientos.....	119
IV CONCLUSION Y RESULTADOS.....	123
V BIBLIOGRAFIA.....	189

I INTRODUCCION

1.1 Justificación

La Rotación de Personal como tema del presente estudio surge de la inquietud y la necesidad de conocer más a fondo este fenómeno, que se presenta en todo tipo de organizaciones.

En los últimos años con el acelerado crecimiento y desarrollo empresarial, tanto en el sector público como en el privado, se ha visto incrementado en forma proporcional el problema de la rotación.

Cabe mencionar que la Rotación de Personal no siempre representa un problema en las Organizaciones, ya que un índice aceptable de Rotación es un indicativo de que la Empresa tiene un sano desarrollo. Sin embargo, cuando este índice sobrepasa el límite permitible, es señal de que algo no está funcionando adecuadamente en el manejo de los Recursos Humanos.

Al reflejarse un índice elevado en la Rotación es necesario tomar medidas preventivas y/o correctivas por medio de un estudio profundo de las causas que originan dicha rotación, - para evitar de esta forma que el personal decida abandonar su empleo y se incurra en gastos que generalmente son muy elevados

El objetivo de la presente investigación es el determinar las características particulares de los empleados asociados con la rotación de personal, en este caso el que ocupa el puesto de cajero mixto.

Con los resultados obtenidos, se dispondrá de información cuando menos básica para que se puedan tomar medidas preventivas como:

El considerar en la selección del personal, las características que hay que buscar en los solicitantes de trabajo a fin de aumentar al máximo la retención, en el caso de que se le vaya a asignar el puesto de cajero mixto.

Lo anterior con el objetivo de obtener beneficios para:

- El Personal
- La Institución de Crédito
- La Sociedad

Como se esquematiza en siguiente cuadro:

1.2 Antecedentes

HISTORIA DE LA BANCA

Desde hace muchos siglos...desde que el hombre, por sus naturales características de sociabilidad empezó a agruparse formando aldeas y pueblos, surgieron sus primeras relaciones comerciales.

El trueque, constituyó el origen del comercio entre los pueblos y algunos productos eran utilizados preferentemente para considerar el valor de los otros. Así como la carne y las pieles fueron las primeras monedas que el hombre utilizó cuando su principal actividad era la cacería, en la época los animales podrían moverse fácilmente de un lugar a otro y tenían una vida más o menos larga.

Y así, a medida que se desarrolla el comercio entre los hombres surgen nuevas necesidades para facilitar el intercambio de sus productos, conforme crece la actividad económica que son la cuna de el moderno sistema bancario.

BABILONIA

Los sumerios, que hacia el año 3,000 A.C. habían ocupado la mayor parte del Sur de Babilonia; esta era sumeriana que -

temente en los templos. Estos eran los lugares más seguros para salvaguardar los valores en un tiempo en que el hurto era práctica habitual; por otra parte, los templos se encontraban en el centro de los mercados públicos. Ya desde aquella época los primeros banqueros, sí así los podemos llamar, consideraban no solamente factores de seguridad para realizar sus operaciones, sino también económicos y demográficos.

La primera civilización comercial la desarrollaron los babilonios y es asombroso que en nuestros días se practiquen las operaciones y transacciones que castas privilegiadas ya efectuaban rudimentariamente: préstamos garantizados con pagarés, escrituras de propiedad, contratos de arrendamiento, testamentos, hipotecas y aún operaciones fiduciarias.

Las más importantes leyes que gobernaban este pueblo, -- fueron dictadas por el Rey Hammurabi alrededor del año 1,700-A.C., incluyendo su código cerca de 280 leyes que contenían condiciones para contratos comerciales, así como cartas reales y mandatos, proporcionando una idea clara de la vida y aspectos administrativos de la época.

Este código fue esculpido en un monumento de piedra negra que aún se encuentra en el Museo del Louvre, en Francia y sus más interesantes leyes se refiere al tipo de interés que se fijaba en 20 por ciento para préstamos en dinero, que en -

GRECIA

En los siglos III y IV A.C., se origina el servicio que hoy conocemos de custodia de valores, practicado en el Partenon y otros templos paganos, como el de Efeso y el de Delfo.

Las creencias religiosas, las supersticiones y temores del pueblo ateniense, dieron oportunidad a esto y los sacerdotes de los templos no se conformaron ya con el cobro de determinados cargos por la custodia de valores, sino que iniciaron un sistema de crédito utilizando tanto los valores depositados como sus propios recursos, lo que pronto fue imitado por otras castas privilegiadas que se dedicaron posteriormente a la misma actividad.

Aunque registraban diariamente sus operaciones y a cada depositante se le llevaba una cuenta individual, lo curioso era la forma de identificarlos, ya que para que pudieran disponer de sus valores, aunque las firmas no eran desconocidas en esa época, tenían que pronunciar una palabra, hacer una seña o mostrar un símbolo determinado, es decir, operaban a base de contraseñas.

ROMA

Entre los años 300 y 146 A.C., Roma conquistó el Mediterráneo.

Ya que hizo posible posteriormente la emisión de papel - moneda, certificados de depósito, letras de cambio, etc., así como el poder llevar los registros necesarios para los bancos, en forma práctica, económica y de fácil transportación.

Los chinos perfeccionaron muchas de las operaciones financieras que se efectuaban, incluyendo la transferencia de - fondos de una provincia a otra, servicio por el cual cobraban una comisión del 3 por ciento. A los chinos se debe también - la introducción del sistema de giros y letras de cambio, así como la expedición de certificados de depósito, aliviando con esto los riesgos para el viajero y los comerciantes, de lle-- var pesadas bolsas de oro y plata.

Una de las más importantes fuentes de ingreso de los fi-- nancieros chinos, provenía del otorgamiento de créditos a las exportaciones de sal y hierro a Roma.

EDAD MEDIA

Ciertas funciones bancarias continuaron practicándose es pecialmente, entonces por la órdenes de monjes de la época.

Los monasterios eran más o menos inviolables y existían - en muy diversos lugares, pertenecientes a la misma orden reli giosa, con esto, el servicio de transferencia de fondos se +- -

EL RENACIMIENTO

Con el Renacimiento se llega a los albores de la banca moderna y justo es que se haga referencia al origen de la palabra "banco".

Algunos autores aseguran que su origen proviene de la palabra alemana "bank", que quiere decir literalmente amontonamiento, acumulación y que usaban para denominar un fondo de acciones de capital y que los italianos, cuando la formación del Banco de Venecia, la adoptaron para denominar ya fuera la acumulación o fondo de valores o dinero, dándole la interpretación de banco.

Otros se remontan a épocas anteriores y encuentran el origen de la palabra en el mueble o mesa que los cambistas utilizaban para amontonar monedas de diferentes lugares para celebrar sus operaciones. Estos autores aseguran y nos parece lógico, que de aquí se deriva también la palabra "bancarrota", que proviene del hecho de que cuando algún cambista fracasaba o el negocio no prosperaba, hacia pedazos el mueble en que operaba.

Fue precisamente el auge comercial, dentro de un marco de renovado interés en el saber y en las artes en el Renacimiento, el que originó que los comerciantes comprendieran más y -

del origen del cheque en 1676. Algunos autores lo atribuyen a la casa, Hoare and Co. que en realidad ya era un banco Privado.

La redacción del primer documento que operó esta casa -- bancaria decía así:

Sr. Hoare:

Por favor pagar al portador, Sr. Witt Morgan, de mi dinero que usted tiene, la cantidad de 54 libras, - 10 chelines, 10 peniques, recabando recibo por la -- misma.

Su afectísimo amigo

Will Hale

54.10.10

Para el Sr. Ricardo Hoare
en la Botella de Oro, Cheapside
Julio 11. 1676.

Durante algo más de 200 años, a partir del establecimiento del Banco de Barcelona, estas actividades estuvieron en manos de particulares y comerciantes, sin que existiera en realidad reglamentación oficial para sus operaciones, y así se formaron en Venecia, el Banco de Rialto en 1587; y en Holanda, el Banco Amsterdam en 1609.

Esta última institución, tuvo la variante de iniciarse -

derroteros para la Banca europea, ya que inició sus actividades auspiciado por la Corona Británica.

Su primera operación implicó un crédito por 1'200,000 -- libras, hecho al gobierno para continuar la guerra con Francia, a cambio de lo cual se le otorgó la primera concesión -- oficial para emitir billetes por una cantidad igual al préstamo. Aunque estos billetes aún no eran de curso legal, sí eran aceptados para el pago de impuestos.

A Inglaterra se debe también la creación del sistema de compensación de cheque entre bancos, que se originó en el año de 1770. Diariamente salía un empleado de cada banco para llevar a los demás los cheques que tenía a su cargo, hasta que -- en una ocasión se detuvo en un café para descansar, allí encontró a un mensajero de otro banco.

Ellos encontraron práctico a partir de ese momento, reunirse diariamente a intercambiar los cheques que tenían a cargo de sus respectivas instituciones. Nunca imaginaron que con el tiempo, estas operaciones de compensación llegarían a ser tan importantes para los bancos y que a través de ellas se manejarían muchos millones de documentos diariamente, como sucede en todo el mundo.

A mediados del siglo XIX en Alemania, se establecieron --

rias, así fue como se formó posteriormente con la ayuda del gobierno el Comptoir National D'Escompte, que al principio sólo estuvo autorizado para recibir depósitos a la vista y descuentos de letras.

Poco después de mediados del siglo XIX, se establecieron en Francia 2 nuevas instituciones, el Credit Lyonnais en 1863, - de los más importantes en la actualidad, y la Societe Generale Pour Favoriser le Development du Commerce et de L'Industrie, cuya misión fundamental fue la promoción y establecimiento de empresas comerciales e industriales como su nombre lo indica.

AMERICA

En los Estados Unidos de Norteamérica, aunque durante el período colonial ya existían algunos bancos particulares, éstos sólo podían considerarse como hipotecarios y operaban en bienes inmuebles y tierra y de ninguna manera como bancos comerciales.

No fue sino hasta 1891, que se estableció en Filadelfia el Banco de Norteamérica, debidamente reglamentado, la razón fundamental para su creación fue contar con su ayuda financiera para la consecución de la guerra revolucionaria de entonces. A principios del siglo XIX ya habían en toda la Unión, - 88 bancos debidamente organizados.

I INTRODUCCION

1.1 Justificación

La Rotación de Personal como tema del presente estudio surge de la inquietud y la necesidad de conocer más a fondo este fenómeno, que se presenta en todo tipo de organizaciones.

En los últimos años con el acelerado crecimiento y desarrollo empresarial, tanto en el sector público como en el privado, se ha visto incrementado en forma proporcional el problema de la rotación.

Cabe mencionar que la Rotación de Personal no siempre representa un problema en las Organizaciones, ya que un índice aceptable de Rotación es un indicativo de que la Empresa tiene un sano desarrollo. Sin embargo, cuando este índice sobrepasa el límite permitible, es señal de que algo no está funcionando adecuadamente en el manejo de los Recursos Humanos.

Al reflejarse un índice elevado en la Rotación es necesario tomar medidas preventivas y/o correctivas por medio de un estudio profundo de las causas que originan dicha rotación, para evitar de esta forma que el personal decida abandonar su empleo y se incurra en gastos que generalmente son muy elevados

además de causar un desequilibrio en la estructura organizacional entre otras.

Las Instituciones de crédito motivo de este estudio constituyen en nuestro país un centro de trabajo con características especiales, como son: sueldo mínimo bancario, buen ambiente de trabajo, posibilidades de proyección y desarrollo, seguridad en el empleo, mayores prestaciones (Anexo A), etc; que lo distinguen de otro tipo de empresas, lo que hace pensar -- que en los bancos la Rotación de Personal no debiera considerarse como un problema.

Así es como esta investigación se enfoca a una Institución de Crédito del Area Metropolitana, específicamente al -- puesto donde se presenta el más elevado índice de rotación en comparación a los demás puestos que conforman la Institución, dicho puesto es el de cajero mixto.

El índice de rotación que corresponde actualmente al cajero mixto se encuentra dentro del límite permisible, aunque en los últimos tres años se ha reflejado un aumento digno de consideración.

Se habla de un índice adecuado cuando abarca del 5 al --
15%.

El objetivo de la presente investigación es el determinar las características particulares de los empleados asociados con la rotación de personal, en este caso el que ocupa el puesto de cajero mixto.

Con los resultados obtenidos, se dispondrá de información cuando menos básica para que se puedan tomar medidas preventivas como:

El considerar en la selección del personal, las características que hay que buscar en los solicitantes de trabajo a fin de aumentar al máximo la retención, en el caso de que se le vaya a asignar el puesto de cajero mixto.

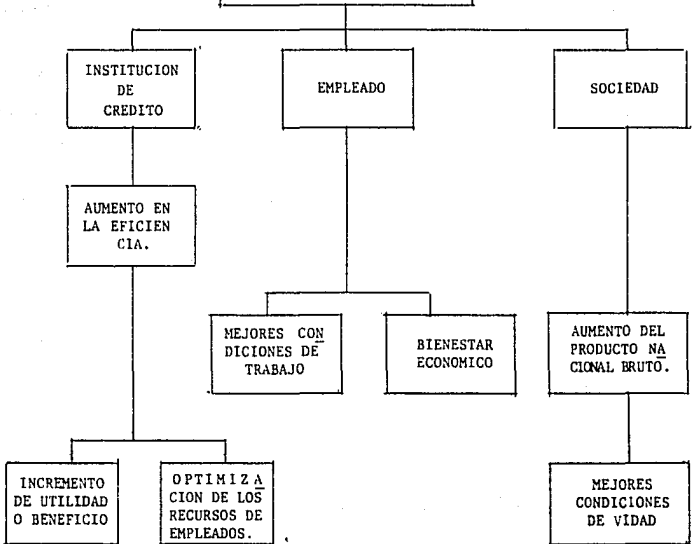
Lo anterior con el objetivo de obtener beneficios para:

- El Personal
- La Institución de Crédito
- La Sociedad

Como se esquematiza en siguiente cuadro:

OBJETIVOS

CONOCIENDO LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL, ES POSIBLE REDUCIRLA OBTENIENDO BENEFICIOS EN:



1.2 Antecedentes

HISTORIA DE LA BANCA

Desde hace muchos siglos...desde que el hombre, por sus naturales características de sociabilidad empezó a agruparse formando aldeas y pueblos, surgieron sus primeras relaciones comerciales.

El trueque, constituyó el origen del comercio entre los pueblos y algunos productos eran utilizados preferentemente para considerar el valor de los otros. Así como la carne y las pieles fueron las primeras monedas que el hombre utilizó cuando su principal actividad era la cacería, en la época los animales podían moverse fácilmente de un lugar a otro y tenían una vida más o menos larga.

Y así, a medida que se desarrolla el comercio entre los hombres surgen nuevas necesidades para facilitar el intercambio de sus productos, conforme crece la actividad económica que son la cuna de el moderno sistema bancario.

BABILONIA

Los sumerios, que hacia el año 3,000 A.C. habían ocupado la mayor parte del Sur de Babilonia; esta era sumeriana que -

duró hasta el año 2,300 A.C. tuvo como base económica la agricultura, cultivándose en gran escala: cebada, trigo, hortalizas y dátiles, aunque sin descuidar otras actividades como la ganadería, la orfebrería, y la producción de telas finas de lana y lino.

En el comercio y la Industria, se extendieron al campo internacional, llegando a Siria, Asia Menor, Egipto y Persia y posiblemente hasta la India.

Los sumerios, se valían de un sistema de escritura que se conoce como cuneiforme llevando sus registros y documentos en tabletas de barro que secaban al sol o cocían en hornos especiales. Una de estas tabletas en que está escrita gran parte de la cultura babilónica, representa un documento por demás interesante, ya que en realidad se trata de un pagaré emanado de un préstamo que hoy conocemos como de avío, cuya traducción es la siguiente:

"2 shekels (medidas de plata) han sido prestadas a Mas-Schamach, hijo de Adadrimeni por Amat-Schmach, sacerdotiza -- del sol, y cuando venga la cosecha, pagará la suma y el interés".

Las operaciones de cambio, préstamos y otras actividades que podemos considerar como bancarias se efectuaban preferen-

temente en los templos. Estos eran los lugares más seguros para salvaguardar los valores en un tiempo en que el hurto era práctica habitual; por otra parte, los templos se encontraban en el centro de los mercados públicos. Ya desde aquella época los primeros banqueros, sí así los podemos llamar, consideraban no solamente factores de seguridad para realizar sus operaciones, sino también económicos y demográficos.

La primera civilización comercial la desarrollaron los babilonios y es asombroso que en nuestros días se practiquen las operaciones y transacciones que castas privilegiadas ya efectuaban rudimentariamente: préstamos garantizados con pagarés, escrituras de propiedad, contratos de arrendamiento, testamentos, hipotecas y aún operaciones fiduciarias.

Las más importantes leyes que gobernaban este pueblo, -- fueron dictadas por el Rey Hammurabi alrededor del año 1,700-A.C., incluyendo su código cerca de 280 leyes que contenían condiciones para contratos comerciales, así como cartas reales y mandatos, proporcionando una idea clara de la vida y aspectos administrativos de la época.

Este código fue esculpido en un monumento de piedra negra que aún se encuentra en el Museo del Louvre, en Francia y sus más interesantes leyes se refiere al tipo de interés que se fijaba en 20 por ciento para préstamos en dinero, que en -

aquella época eran determinadas medidas de oro y plata, y del 33 por ciento para préstamos otorgados en especie.

En el año 570 A.C., el Rey Creso, de Lydia, hizo una importante aportación en el campo de las finanzas al emitir monedas acuñadas de oro y plata, garantizadas en su valor total por el estado, aunque estas monedas no fueron las primeras en ser acuñadas como se supuso durante mucho tiempo, ya que en la India se han encontrado otras que datan de hace más de --- 5,000 años.

Otra de las grandes aportaciones que aceleraron la civilización de aquellos tiempos, la dieron los fenicios al modificar y adoptar el alfabeto egipcio, usando rollos de papiro para sus transacciones comerciales y financieras.

Bajo la dirección del pueblo fenicio, el comercio internacional y las finanzas formaron parte importante en la vida de los habitantes del Mediterráneo. Los barcos fenicios llegaban hasta la actual Inglaterra y hacían viajes alrededor del Africa, hasta el siglo IV en que las legiones romanas conquistaron también a ésta, la más grandiosa nación comercial de la antigüedad.

GRECIA

En los siglos III y IV A.C., se origina el servicio que hoy conocemos de custodia de valores, practicado en el Partenon y otros templos paganos, como el de Efeso y el de Delfo.

Las creencias religiosas, las supersticiones y temores del pueblo ateniense, dieron oportunidad a esto y los sacerdotes de los templos no se conformaron ya con el cobro de determinados cargos por la custodia de valores, sino que iniciaron un sistema de crédito utilizando tanto los valores depositados como sus propios recursos, lo que pronto fue imitado por otras castas privilegiadas que se dedicaron posteriormente a la misma actividad.

Aunque registraban diariamente sus operaciones y a cada depositante se le llevaba una cuenta individual, lo curioso era la forma de identificarlos, ya que para que pudieran disponer de sus valores, aunque las firmas no eran desconocidas en esa época, tenían que pronunciar una palabra, hacer una seña o mostrar un símbolo determinado, es decir, operaban a base de contraseñas.

ROMA

Entre los años 300 y 146 A.C., Roma conquistó el Mediterráneo.

Los tributos que los pueblos y provincias sojuzgados debían pagar a los conquistadores dieron origen a dos nuevas actividades financieras.

Se crearon ciertas asociaciones recaudadoras, que pagaban los impuestos por anticipado a Roma, con lo que obtenían un descuento y posteriormente efectuaban el cobro a los causantes, obteniendo en esta forma jugosas utilidades.

Esta misma situación creó otra necesidad: a Roma había que pagarle con su moneda y los impuestos se recaudaban tanto en especie como en muy variadas clases de moneda de otras regiones. Como corolario al sistema de recaudación, surgió también con fuerza un sistema de cambios para la liquidación de los tributos a un imperio que dominó al mundo durante tantos años.

En Roma, el centro financiero era la calle de Jano, que formaba parte del foro, el Wall Street de la antigua Roma, en que funcionaba un sistema bancario de: apertura diaria de --- cuenta, depósitos y retiros, préstamos, cartas de crédito, --- etc.

CHINA

Su invención del papel, alrededor del año 105 de nuestra era.

Ya que hizo posible posteriormente la emisión de papel - moneda, certificados de depósito, letras de cambio, etc., así como el poder llevar los registros necesarios para los bancos, en forma práctica, económica y de fácil transportación.

Los chinos perfeccionaron muchas de las operaciones financieras que se efectuaban, incluyendo la transferencia de fondos de una provincia a otra, servicio por el cual cobraban una comisión del 3 por ciento. A los chinos se debe también - la introducción del sistema de giros y letras de cambio, así como la expedición de certificados de depósito, aliviando con esto los riesgos para el viajero y los comerciantes, de llevar pesadas bolsas de oro y plata.

Una de las más importantes fuentes de ingreso de los financieros chinos, provenía del otorgamiento de créditos a las exportaciones de sal y hierro a Roma.

EDAD MEDIA

Ciertas funciones bancarias continuaron practicándose especialmente, entonces por la órdenes de monjes de la época.

Los monasterios eran más o menos inviolables y existían en muy diversos lugares, pertenecientes a la misma orden religiosa, con esto, el servicio de transferencia de fondos se +

se simplificó grandemente, ya que dichos monasterios actuaban como sucursales de una sola unidad y las transferencias las efectuaban exclusivamente en libros, sin tener que recurrir al traslado físico del dinero, excepto cuando se hacía necesaria alguna compensación.

Estas actividades practicadas por los monjes en los siglos IX, X y XI fueron adoptadas o continuadas por órdenes militares-religiosas de caballeros durante los 3 siglos siguientes, en Europa, y el Medio Este.

Fue precisamente entonces cuando los judíos ocuparon un lugar prominente en el campo de las finanzas, a pesar de encontrarse sumamente diseminados, sus ligas raciales y familiares los mantenían unidos. Esta situación les daba más o menos las mismas ventajas que a los monjes y a los caballeros de la época en la transferencia de fondos.

Y durante algún tiempo, en determinados lugares, tenía prácticamente monopolizada esta actividad.

Cuando los judíos fueron expulsados de Inglaterra, las actividades bancarias fueron continuadas por los Lombardos, grupo de comerciantes y banqueros de Venecia, y Génova, hasta fines del siglo XIV. Precisamente la calle Lombard, centro financiero de Londres, tomó su nombre de este grupo de banqueros italianos.

EL RENACIMIENTO

Con el Renacimiento se llega a los albores de la banca moderna y justo es que se haga referencia al origen de la palabra "banco".

Algunos autores aseguran que su origen proviene de la palabra alemana "bank", que quiere decir literalmente amontonamiento, acumulación y que usaban para denominar un fondo de acciones de capital y que los italianos, cuando la formación del Banco de Venecia, la adoptaron para denominar ya fuera la acumulación o fondo de valores o dinero, dándole la interpretación de banco.

Otros se remontan a épocas anteriores y encuentran el origen de la palabra en el mueble o mesa que los cambistas utilizaban para amontonar monedas de diferentes lugares para celebrar sus operaciones. Estos autores aseguran y nos parece lógico, que de aquí se deriva también la palabra "bancarrota", que proviene del hecho de que cuando algún cambista fracasaba o el negocio no prosperaba, hacia pedazos el mueble en que operaba.

Fue precisamente el auge comercial, dentro de un marco de renovado interés en el saber y en las artes en el Renacimiento, el que originó que los comerciantes comprendieran más y -

más la necesidad de contar con instituciones especializadas para manejar los detalles del financiamiento al comercio, y además contar con una unidad de cuenta estable para sus transacciones.

En este estado de cosas surge la primera institución que se puede considerar como líder en la era de la banca moderna: el Banco de Barcelona en 1401, quien algunos historiadores -- atribuyen también el origen del cheque bancario.

Con la creación de este banco, algunas operaciones empezaron a tomar forma, como los depósitos que podían ser retirados por sus beneficiarios, sin previo aviso y a pesar de que no fue sino hasta 1609 cuando se generalizó el uso del cheque, el Banco de Barcelona aceptaba ciertas formas de orden de -- traspaso de propiedad de los depósitos cuando eran dadas por los consejeros de la ciudad, afectando sus propios depósitos.

Otra de las operaciones que empezó a practicar este banco, fueron los depósitos condicionales en los que de hecho actuaba como fiduciario, ya que los entregaba a un beneficiario cuando las condiciones impuestas por el depositante eran cumplidas.

Más tarde, también en Inglaterra encontramos vestigios -

del origen del cheque en 1676. Algunos autores lo atribuyen a la casa, Hoare and Co. que en realidad ya era un banco Privado.

La redacción del primer documento que operó esta casa -- bancaria decía así:

Sr. Hoare:

Por favor pagar al portador, Sr. Witt Morgan, de mi dinero que usted tiene, la cantidad de 54 libras, - 10 chelines, 10 peniques, recabando recibo por la -- misma.

Su afectísimo amigo

Will Hale

54.10.10

Para el Sr. Ricardo Hoare
en la Botella de Oro, Cheapside
Julio 11. 1676.

Durante algo más de 200 años, a partir del establecimiento del Banco de Barcelona, estas actividades estuvieron en manos de particulares y comerciantes, sin que existiera en realidad reglamentación oficial para sus operaciones, y así se formaron en Venecia, el Banco de Rialto en 1587; y en Holanda, el Banco Amsterdam en 1609.

Esta última institución, tuvo la variante de iniciarse -

conservando los depósitos que le confiaban intocables, es decir, mantenía una reserva del 100 por ciento, pero poco a poco empezó a prestar sus depósitos cobrando intereses por un lado y comisiones por la guarda de los depósitos, por otro; con lo que la gente empezó a perder la confianza que le tenía originándose una de las primeras quiebras en la historia de la banca organizada en 1794.

En Italia, por esta misma época, surgió el "billete de banco", precisamente en Nápoles; y más tarde en Génova, la Casa de San Giorgio empezó a emitir talones de depósito llamados *biglietti* los que eran nominativos pero que podían transferirse por endoso y ser usados como medio de pago.

En Inglaterra mientras tanto, los joyeros se constituyen en banqueros y sus talones de depósito, ya con gran circulación, adquieren relevante importancia entre los comerciantes y la nobleza, ganando plena confianza hasta 1672 en que la suspensión de pagos por parte del Gobierno y la quiebra casi general de los joyeros, destruyeron durante mucho tiempo la confianza que en ellos se tenía. Este fue prácticamente el fin de los banqueros particulares y el nacimiento de las instituciones de crédito de carácter jurídico.

El Banco de Inglaterra, creado en 1694, bajo la dirección de William Paterson, vino a marcar el comienzo de nuevos

derroteros para la Banca europea, ya que inició sus actividades auspiciado por la Corona Británica.

Su primera operación implicó un crédito por 1'200,000 -- libras, hecho al gobierno para continuar la guerra con Francia, a cambio de lo cual se le otorgó la primera concesión -- oficial para emitir billetes por una cantidad igual al préstamo. Aunque estos billetes aún no eran de curso legal, sí eran aceptados para el pago de impuestos.

A Inglaterra se debe también la creación del sistema de compensación de cheque entre bancos, que se originó en el año de 1770. Diariamente salía un empleado de cada banco para llevar a los demás los cheques que tenía a su cargo, hasta que en una ocasión se detuvo en un café para descansar, allí encontró a un mensajero de otro banco.

Ellos encontraron práctico a partir de ese momento, reunirse diariamente a intercambiar los cheques que tenían a cargo de sus respectivas instituciones. Nunca imaginaron que con el tiempo, estas operaciones de compensación llegarían a ser tan importantes para los bancos y que a través de ellas se manejarían muchos millones de documentos diariamente, como sucede en todo el mundo.

A mediados del siglo XIX en Alemania, se establecieron --

varios bancos que contrariamente a los bancos ingleses, al principio no manifestaron ningún interés en la atracción de depósito del público, sin embargo, estos bancos como el Bankfur Handel an Industrie, marcaron una pauta muy interesante que había de ser norma para el futuro, en otros bancos del continente. Todas sus oficinas deberían actuar como intermediarios en el comercio de exportación así como en las relaciones entre la industria alemana y el mercado mundial.

Con esto se manifestaban ya en 1853 como instituciones de servicio público al estimular con su intervención la economía nacional.

Mientras tanto, en Francia, napoleón Bonaparte entonces Primer Cónsul, crea en 1800 el Banco de Francia con un capital de 30 millones de francos para restaurar la desorganización del crédito público y satisfacer las demandas crediticias de los negocios del País. Aunque en esa época otros bancos emitían billetes, en 1803 el Banco de Francia obtuvo el monopolio para realizar esta actividad así como el derecho de hacerlo por cantidades ilimitadas.

Aunque todo el desarrollo logrado en su estructura bancaria fue destruido con la revolución de 1848, el carácter y visión del pueblo de Francia no se modificó y continuó en la lucha por alcanzar la estabilidad de sus instituciones banca---

rias, así fue como se formó posteriormente con la ayuda del gobierno el Comptoir National D'Escompte, que al principio sólo estuvo autorizado para recibir depósitos a la vista y descuentos de letras.

Poco después de mediados del siglo XIX, se establecen en Francia 2 nuevas instituciones, el Credit Lyonnais en 1863, - de los más importantes en la actualidad, y la Societe Generale Pour Favoriser le Development du Commerce et de L'Industrie, cuya misión fundamental fue la promoción y establecimiento de empresas comerciales e industriales como su nombre lo indica.

AMERICA

En los Estados Unidos de Norteamérica, aunque durante el período colonial ya existían algunos bancos particulares, éstos sólo podían considerarse como hipotecarios y operaban en bienes inmuebles y tierra y de ninguna manera como bancos comerciales.

No fue sino hasta 1891, que se estableció en Filadelfia el Banco de Norteamérica, debidamente reglamentado, la razón fundamental para su creación fue contar con su ayuda financiera para la consecución de la guerra revolucionaria de entonces. A principios del siglo XIX ya habían en toda la Unión, - 88 bancos debidamente organizados.

De entonces a la fecha, a pesar de la crisis y la guerra, en los Estados Unidos, controlados por el Sistema de Reserva-Federal, creado en 1913, sus bancos forman el núcleo más diversificado e importante de servicio al público, contando en su haber con algunos de los bancos más grandes del mundo como el Bank of América, el Chase Manhattan Bank, el First National City Bank y otros muchos.

EVOLUCION DE LA BANCA EN MEXICO

En México, las primeras huellas de un banco organizado, las encontramos en 1784, en la época colonial. El primer banco fundado en la Nueva España fue el Banco de Avío de Minas, dedicado a refaccionar a la minería, y más tarde, don Lucas Alemán proyecta y se funda en 1830 el Banco de Avío con objeto de encauzar capitales particulares dentro de una política de fomento industrial.

También en 1784 aparece el Nacional Monte de Piedad, el cual realizaba el préstamo prendario.

Durante el imperio de Maximiliano, se establece en 1864 una sucursal de un banco inglés, la cual dentro de la técnica británica emitió billetes, recibió depósitos y realizó operaciones de préstamo. Por algunos años esta sucursal operó en esa forma, hasta 1885, en que se fusionó con el Banco de Empleados naciendo así el actual Banco de Londres y México.

Con anterioridad a la creación de este nuevo banco se había fundado ya en 1884 el Banco Nacional de México. En 1905, ya había 24 bancos de emisión, o sea, un banco por cada estado de la República, excepto Colima y Tlaxcala.

Posteriormente se establecieron algunos bancos oficiales incluyendo el Banco de Santa Eulalia, Banco Mexicano, Banco Mercantil y Banco Agrícola e Hipotecario.

En 1925, se crea el Banco de México, con categoría de -- banco central y único de emisión, pero fue hasta 1931, cuando pudo realizar las funciones de banco central.

Es en septiembre de 1982 cuando los bancos se nacionalizan y pasan a ser sociedades nacionales de crédito.

En la actualidad sólo existen dos bancos de carácter privado:

El Banco Obrero, que es propiedad de la CTM, y el Citibank que es una sucursal del mismo banco de origen norteamericano.

El 14 de enero de 1985, la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito divide a las sociedades nacionales de crédito en dos tipos:

- a) Instituciones de Banca Múltiple
- b) Instituciones de Banca de Desarrollo

FUNDACION DE LA BANCA EN MEXICO

Dentro de la economía de un país y en especial en México, las Instituciones de Crédito intervienen como una herramienta importante para el desarrollo económico del mismo.

Las instituciones de crédito tienen dos aspectos fundamentales: por una parte y con base a la confianza lograda entre el público, promover la captación de dinero, ya sea en -- forma de depósito o mediante la colocación de títulos-valores y por otra parte, la distribución de dichos fondos mediante - el otorgamiento de préstamos y créditos; éstas dos activida-- des forman un contexto general de las principales actividades de un banco.

La estructura de las instituciones de crédito pretende - conseguir un mejor aprovechamiento de la riqueza existente y favorecer preferentemente a aquellos sectores económicos más - importantes para el desarrollo de la economía general del --- país, asimismo proteger el dinero ajeno, asegurando su recupe ración.

El sistema bancario mexicano actualmente es regulado por

el Estado, considerando su actividad como una función, como un servicio público.

En la estructura del sistema bancario; los órganos de control y vigilancia de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito son:

- 1) La secretaría de Hacienda y Crédito Público; adoptadas todas las medidas relativas, tanto para la creación como para el funcionamiento de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
- 2) El Banco de México; el cual actúa como regulador del crédito y del dinero, tiene el control de la emisión de billetes, la regulación de la acuñación de la moneda y de la reserva metálica; así mismo, se encarga de administrar el canje legal.
- 3) La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros; se encarga de la inspección y vigilancia de las Instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, a través de la documentación recibida de dichas instituciones y de un cuerpo especializado de inspectores efectuando visitas a domicilio de los mencionados bancos.

La banca tiene asignada la intermediación en el manejo -

del ahorro interno del país, colocándola ante la obligación - de operar con un control cualitativo y cuantitativo del destino de los recursos manejados y con un claro concepto, en don- de los servicios prestados sean equilibrados satisfactoriamente de acuerdo a las necesidades económicas de los diversos -- sectores a los que sirve.

II MARCO TEORICO

2.1 Conceptos Sobre Rotación de Personal.

En seguida se mencionan algunas definiciones de diversos autores, sobre la rotación de personal.

El Dr. Arias Galicia menciona que: "La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización".

También dice que: "Es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir". (1)

El Instituto Nacional de Administración Pública considera la rotación de personal como: "El conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo". (2)

El profesor Agustín Reyes Ponce define la rotación de --

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas 1985. Págs. 405-406.

(2) Instituto Nacional de Administración Pública. Administración de Recursos Humanos en el Sector Público. México, 1978.

personal como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo si determinado número de trabajadores entran a formar parte de la empresa, más no a substituir a -- otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. (3)

Los profesores Chruden y Sherman dicen que la rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. (4)

El término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su am

(3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Ira.-Parte. Ed Limusa 1982. Pag. 163.

(4) Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Administración de Personal. Ed. Cfa. Editorial Continental, 1982 S.A.-Pág. 569.

biente; 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 general. (5)

Otros autores consideran la rotación de personal como -- "la tasa con que los trabajadores por la razón que sea, se -- retiran de la nómina de la empresa, en comparación con el tamaño del equipo de trabajo". (6)

Desde el punto de vista de recursos humanos el término -- de rotación de personal, se refiere a los cambios de las personas, en relación a puestos ocupados, por diversas causas ya sean voluntarias o involuntarias.

Para efectos de esta investigación y considerando los -- conceptos anteriores, se define la rotación de personal como: "El número de empleados que causan bajas en la empresa y a -- quienes hay que sustituir; tomándose de las bajas solo las re nuncias".

(5) Chivenato, Idalberto. Administración de Recursos Huma-- nos Ed. McGraw-Hill, 1986. Pág. 155.

(6) Hamilton Alexander Institute. Como reducir el ausentis-- mo y la rotación. Modern Bussines Reparts. 1978.

2.2 Antecedentes de la Rotación de Personal.

Los días en que un hombre ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por el resto de su vida productiva lo cual era la norma hace dos generaciones y bastante común en la anterior, distan mucho de repetirse en la actualidad. El hombre de hoy es transitorio. Se moviliza cada vez -- más con el paso de los años y, ciertamente, en un futuro ---- próximo será una rareza encontrar un hombre que haya dedicado su vida activa de trabajo a hacer carrera con una misma empresa.

La aparición de tal transitoriedad ha añadido una nueva-dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por la administración de los Recursos Humanos. Las estadísticas de cambios en el personal; los costos de reclutamiento y relocalización; la política de indemnización; los antecedentes de compensación por desempleo; el uso de las horas extras o el empleo de mayor número de trabajadores, la mano de obra temporal a base de sub-contrato, son todos ellos tópicos sumamente importantes en la sociedad industrial de hoy.

La permanencia de cuatro o cinco años ya no alarma al administrador, pero sí los de año y medio o menor tiempo, situa

ción que puede deberse al aumento de la rotación de personal, siendo mencionada y aceptada dentro de la vida industrial moderna.

La rotación de personal describe una situación específica de la organización que implica el manejo de la información que ayuda a los directivos a administrar adecuadamente los recursos humanos.

Como todos sabemos, todavía no hace mucho tiempo, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina, o un elemento de la producción en el mejor de los casos.

A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han dado en la sociedad, fueron superados tales conceptos y el hombre es hoy en día, el centro medular de la empresa, - alrededor del cual giran todas las funciones de la misma.

Hace algunos años, la aspiración de los que ingresaban a una empresa, era la de atarse a un empleo, y su lema era casi siempre "hasta que la muerte nos separe". Contribuían a ésta permanencia, la carencia de una variedad de alternativas, dificultad con el transporte, etc. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades de elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que serían si se -

viera frente a un grupo de alternativas siempre creciente, -- que con frecuencia le retan a cambiar.

Para la mayoría de los jefes, hablar de la rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracasos del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a empleados que acaban separándose de la empresa. Pero saben -- también que, aún cuando cierto tipo de pérdidas de personal -- son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, las empresas que se estancan, mueren. Una tasa -- normal de rotación de personal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Por consiguiente, pueden afirmarse que los llamados "Problemas de Pérdidas de Personal" no piden su total eliminación, sino más -- bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal afecta de distinta forma a la empresa, dependiendo de su giro, tamaño, situación financiera, ubicación, competencia, etc.

Con el objeto de identificar más detalladamente las causas de rotación de personal, se han clasificado en dos grupos las originadas por la empresa y las originadas por el empleado.

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL ORIGINADAS POR EL EMPLEADO

- 1.- Matrimonio.
- 2.- Maternidad.
- 3.- Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades.
- 4.- Corta edad del personal.
- 5.- Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo.
- 6.- Escasa antigüedad en la Institución.
- 7.- Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan.
- 8.- Cambio de lugar de residencia.
- 9.- No identificación con los objetivos de la empresa.
- 10.- Accidentes de trabajo. (Incapacidad permanente).
- 11.- Jubilación.

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL ORIGINADAS POR LA EMPRESA.

- 1.- Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo.
- 2.- Escasa o nula proyección.

- 3.- Selección de personal deficiente.
- 4.- Excesivas cargas de trabajo.
- 5.- Capacitación no acorde a las necesidades de los ---
puestos.
- 6.- Falta de reconocimiento al empleado.

2.3 Clasificación de la Rotación de Personal.

La rotación de personal tiene diferentes clasificaciones, de acuerdo a los autores que la han estudiado, en las que des ta ca n las siguientes:

El profesor Agustín Reyes Ponce, clasifica la rotación de personal en: causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. (7)

Los autores Pigoros y Myers, dividen la rotación de personal en: controlable e incontrolable. (8)

Frederich J. Gaudet clasifica a la rotación de personal-

(7) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166.

(8) Pigoros y Myers. Administración de Personal. Ed. Continental 1965. Págs. 338 y 339.

como: rotación voluntaria e involuntaria. (9)

En la presente investigación se clasifica la rotación de personal en dos tipos: rotación interna y externa.

CUADRO SINOPTICO DE LA CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE ROTACION

	Promociones
INTERNA	Ascensos
	Transferencias
	Descensos
TIPOS DE ROTACION	
DE PERSONAL	Separaciones Voluntarias o Renuncias
EXTERNA	Pesciones o Despidos
	Jubilaciones
	Incapacidad Permanente
	Fallecimiento
ROTACION INTERNA	

Se considera como aquella que se produce dentro de la -

(9) Gaudet Frederick J. "What top Management doesn't know - about turnover", Personnel. vol. 34, N.º. 75 Pág. 55 --- marzo-abril, 1958.

organización la cual no provoca bajas de personal, pero si movilidad.

El movimiento de rotación interna, por lo regular es beneficio tanto para el empleado como para la institución, siempre y cuando se trate de una transferencia, un ascenso y/o -- una promoción, ya que en este tipo de movimientos se le da la oportunidad al empleado de aprender otras actividades para -- las que fue originalmente contratado. Cuando este movimiento implica un ascenso o promoción se otorga un incremento de --- sueldo.

Por otro lado, la institución tiene mayor facilidad y capacidad para cubrir sus vacantes.

De igual manera, la movilidad interna (rotación interna) puede motivar el trabajo en equipo cuando las transferencias hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo de trabajo, y cuando los ascensos y promociones satisfagan -- las necesidades económicas del empleado.

La aspiración legítima de los empleados a los puestos vacantes y constatar que se puede lograr, permite que tengan -- una mayor disponibilidad para mejorarse y aprovechar las di--

ferentes oportunidades que se dan dentro de la organiza-----
ción (10)

En resumen, la rotación interna puede motivar los interes individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.

TIPOS DE ROTACION INTERNA

PROMOCION

Se considera como el avance de un empleado a un puesto mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o "Status", mayor habilidad, y especialmente mayor sueldo.

La promoción se da cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad, y características que lo hacen viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades. Y con esto se le brinda la oportunidad para su desarrollo dentro de la institución.

(10) Fleishman, Edwin A. y Pass, Alan R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México. Ed. Trillas, -- 1979.

Un horario más conveniente, adecuada localización o mejores condiciones de trabajo, pueden también caracterizar al "mejor puesto" para el cual el empleado busca la promoción, - por si el puesto no envuelve una mayor habilidad o responsabilidad y una mayor remuneración, no deberá ser considerado como una promoción, ya que en este caso se tratará de una transferencia como se verá más adelante.

En resumen se entiende como promoción el cambio del ocupante de un puesto a otro de mayor contenido y jerarquía, en relación al que ocupa dentro de la Institución.

ASCENSOS

Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a -- puestos de mayor importancia y sueldo siempre que este cambio de algún modo le sea debido, y por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma, (11)

El término ascenso se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción.

(11) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 167.

De hecho representa una promoción en menor escala. El ascenso es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor -- responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional, y con un aumento correspondiente en el sueldo.

Tanto el ascenso como la promoción, permiten que la institución aproveche cualquier habilidad o actividad que los -- empleados hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo, un ascenso puede servir para que los individuos mejoren sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Por otro lado es una forma de reconocer el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de la organización, -- evitando con esto cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas.

Tanto los ascensos como las promociones se dan de acuerdo a las políticas de cada Institución, que generalmente toma en consideración la antigüedad, habilidad, experiencia, conocimientos, arraigo, etc.

TRANSFERENCIAS

Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo.

Las transferencias pueden ocurrir por incompatibilidad-

de horario o turno, con el objeto de que se adapten a las necesidades tanto del empleado como de la institución, quedando entendido que estos cambios por sí mismos no implican una mayor remuneración.

Usualmente las transferencias se dan a solicitud o conveniencia del empleado o de la institución, es recomendable buscar y atender las peticiones del personal. Tomando en cuenta su capacidad para desarrollar nuevas funciones.

Existen empresas que por políticas no realizan transferencias y al existir un puesto vacante, buscan candidatos en fuentes externas, ésto representa un costo para la empresa, ya que tendrá que reclutar, seleccionar, contratar y adiestrar al nuevo personal, y por otro lado provoca el descontento entre los empleados, al no considerar entre ellos a los posibles candidatos a ocupar las vacantes.

En resumen, la transferencia es la acción de cambiar, --trasladar, permutar o reubicar a un empleado de un puesto a otro de igual jerarquía y sueldo.

DESCENSOS

Es un cambio en la posición o puesto del empleado que implica menor responsabilidad o jerarquía.

Se presenta en raras ocasiones y es el resultado de una situación especial, como puede ser la incapacidad para desempeñar sus funciones, o un reajuste de la empresa por lo cual el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía.

Por otro lado si a un empleado se le coloca en un puesto donde no reúna los requisitos solicitados, las posibilidades de fracaso son altas. Y si esto ocurriese podría finalizar en un descenso a un puesto que se adapte a sus capacidades y habilidades.

Los descensos no pueden de ninguna manera redundar en -- una disminución de los ingresos del empleado, ya que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 51 fracción IV menciona -- que "si el patrón reduce el salario al trabajador éste podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para él".

Los descensos generalmente ocasionan en el empleado, desconfianza en sí mismo para poder desarrollar sus actividades en la empresa, además de que podría ser rechazado en el grupo de trabajo, al que desciende, provocando conflictos de tipo colectivo e impidiendo su autorealización.

Como ya se mencionó anteriormente, los descensos se presentan por reajustes en la empresa para evitar de esta forma el rescindirle el contrato al empleado. También para corregir

errores de selección que se presenten en los ascensos que determina la empresa.

ROTACION EXTERNA

Es considerada como aquella que no es controlable por -- parte de la Institución, además de provocar vacantes que tienen que ser cubiertas.

En este tipo de rotación, los empleados ya capacitados y experimentados, que representan recursos humanos de alto valor para la Institución, abandonan ésta provocando un desequilibrio.

TIPOS DE ROTACION EXTERNA

SEPARACIONES VOLUNTARIAS O RENUNCIAS

Son aquellas en las cuales el empleado deja de prestar -- sus servicios a la Institución por así convenir a sus intereses.

La separación voluntaria puede ser benéfica o perjudicial para la empresa, dependiendo de lo eficiente que sea el empleado.

Generalmente la renuncia o separación voluntaria resulta perjudicial para la empresa, por el alto costo que representa y que más adelante se analizará.

Este tipo de rotación puede ser controlada si se detectan y eliminan las causas que originan las renunciaciones de los empleados y para este fin se utilizan la entrevista previa de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la empresa.

Aún si las cifras de cierta Institución se comparan favorablemente con otras empresas del mismo ramo, los directores y administradores de personal no deben estar satisfechos, a menos que estén seguros que la tasa de separaciones voluntarias sea tan baja como es posible y hasta que ellos conozcan que tan efectivamente está manejando su personal la Empresa.

La renuncia del trabajador, es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, las verdaderas causas de la renuncia. ⁽¹²⁾

(12) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 402 y 404.

Entre las principales suelen estar algunas de las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios;
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe;
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable;
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado;
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellas: la lejanía de su hogar.

El empleado, al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la Empresa le liquide todas las percepciones a las que se ha hecho acreedor. Según la Ley Federal del Trabajo: (13)

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

(13) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 165 y 166.

El trabajador que voluntariamente sale de la Organización, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la Organización y también tiene derecho a una constancia escrita relativa a sus servicios, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

RESCISION DE CONTRATO

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley, la Organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto, que de acuerdo con la ley puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo, en cuyo caso la Organización deberá pagarle la indemnización correspondiente.

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costosos en tiempo, dinero y esfuerzo. ⁽¹⁴⁾

(14) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 402 y 404.

JUBILACIONES

Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que -- permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo ordinariamente combinados con cierta edad; ⁽¹⁵⁾ es conveniente considerar:

- a) Cuando el empleado, cuando es jubilado forzosamente -- en una edad avanzada, aún cuando se le pague el mismo salario, fácilmente recibe un golpe que lo lesiona -- psíquica y moralmente.
- b) Que la experiencia de un trabajador o empleado con muchos años de trabajo en la empresa, quizá siempre es un elemento que debe aprovecharse.

INCAPACIDAD PERMANENTE

La incapacidad permanente total se define como la pérdida de facultades o actitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida
 Artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo.

(15) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Págs. 166 y 167

La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar. Artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo.

FALECCIMIENTO

Cesación irreversible de las actividades vitales de los seres vivos. En los animales superiores, se caracteriza por la cesación de la respiración y de la circulación de la sangre, por lo que él sufre alteraciones de enfriamiento, rigidez, hipostásis y fenómenos de putrefacción.

El fallecimiento puede ocurrir por muerte natural o por accidente.

2.4 Costo de la Rotación de Personal.

"La problemática de la rotación de personal, con frecuencia, implica costos muy significativos y consecuentemente son de vital interés no sólo como un asunto propiamente contable, sino, más importante, como preocupación para el ejecutivo financiero cuando asesora a la administración en las áreas de planeación de recursos humanos".

La rotación de personal constituye una pérdida para la Institución, provocando vacantes que se tienen que cubrir, --

implicando un conjunto impresionante de costos y quizá en lo individual sean incidentales y poco importantes, pero en conjunto ascienden a una suma sustancial que no puede pasarse -- por alto.

El Departamento de Personal gasta un gran porcentaje de su presupuesto en dichos costos, los cuales no son costos fijos, sino variables, y si la empresa experimenta un crecimiento en sus operaciones que exija un programa acelerado de contratación de personal, esos costos se elevarán hasta un grado que puede resultar significativo.

El ingreso de nuevos empleados a la Organización trae -- consigo, costos que son necesarios erogar para cumplir con el ciclo para cubrir una vacante: (16)

2.4.1 Costos de Empleo.

Incluyen todos los costos, directos e indirectos, asociados con la contratación. Algunos teóricos sostienen que solamente deben calcularse aquellos costos asociados con el despido y reemplazo, ya que hasta que una compañía no tenga separa-

(16) Stanley M., Babson J. Rotación, Depreciación y Obsolencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para el Personal Ed. Limusa, 1981. Págs. 58 y 61.

La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar. Artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo.

FALLECIMIENTO

Cesación irreversible de las actividades vitales de los seres vivos. En los animales superiores, se caracteriza por la cesación de la respiración y de la circulación de la sangre, por lo que él sufre alteraciones de enfriamiento, rigidez, hipostásis y fenómenos de putrefacción.

El fallecimiento puede ocurrir por muerte natural o por accidente.

2.4 Costo de la Rotación de Personal.

"La problemática de la rotación de personal, con frecuencia, implica costos muy significativos y consecuentemente son de vital interés no sólo como un asunto propiamente contable, sino, más importante, como preocupación para el ejecutivo financiero cuando asesora a la administración en las áreas de planeación de recursos humanos".

La rotación de personal constituye una pérdida para la Institución, provocando vacantes que se tienen que cubrir, --

ciones adicionales empleados en virtud de la expansión, y de que una empresa debe mantener la función del empleo. Sin embargo, la relación de costos, tal como se ha concebido aquí, incluye toda la función de empleo a la reorganización, ya sea que la actividad este relacionada con la expansión interna o con los reemplazos. La función se prorratea entre contrataciones, ---reinstalaciones y re-contrataciones.

- 1.- Costo de anuncios para propósitos de contratación.
- 2.- Cargos de impresión de publicaciones de la empresa, tales como folletos sobre beneficios.
- 3.- Comisiones de la agencia.
- 4.- Honorarios por exploración.
- 5.- Costos de selección o preselección, que incluyen el examen físico de aptitud y de las referencias.

La rotación del hombre

- 6.- Gastos de viaje de los candidatos.
- 7.- Gastos de viaje de los reclutadores.
- 8.- Sueldos y salarios de los empleados cuya responsabilidad primaria está en la función de empleo.
- 9.- Una proporción razonable de los sueldos y salarios de empleados que dedican sólo una parte de su tiempo al proceso de la contratación.
- 10.- Sueldos y salarios de las personas que intervienen-

en el proceso de la entrevista y en juntas subse---
cuentes relacionadas directamente, o en conferen---
cias para la toma de decisiones.

11.- Asignación de costos de papelería.

12.- Asignación de gastos normales indirectos.

COSTOS DE ADIESTRAMIENTO Y COSTOS DE PUESTA EN MARCHA

Abarcan todos los costos de adiestramiento los gastos --
del personal de supervisión o no supervisión relacionado con-
el entrenamiento "sobre la marcha" de un nuevo empleado.

1.- Sueldos y salarios de supervisores y de personal cla-
ve no supervisor ocupado en el entrenamiento sobre -
la marcha.

2.- El costo de los materiales y equipo asociados direc-
tamente con el entrenamiento.

3.- Costo del tiempo perdido en la producción por el en-
trenador no supervisor que se le aleja de sus respon-
sabilidades habituales.

4.- Sueldos y salarios del personal que lleva las esta-
dísticas de la curva de aprendizaje y otros regis---
tros asociados.

- 5.- Sueldos y salarios de quienes preparan los materiales que han de usarse en el entrenamiento, sin incluir al supervisor.

Costos de puesta en marcha. Son los costos del trabajo - subestándar realizado por un nuevo empleado. Estos costos continúan hasta que la productividad del empleado alcanza el rendimiento promedio en esa labor.

COSTOS DE ENTRENAMIENTO

Incluyen los gastos de entrenamiento formal en el aula, y no sobre la marcha, ya que éstos últimos se consideran generalmente en los costos de adiestramiento.

- 1.- Sueldos y salarios del personal de entrenamiento.
- 2.- Costo de los materiales y suministros utilizados en la clase.
- 3.- Gastos indirectos normales prorrateados entre el número de personas que están siendo entrenadas.
- 4.- Costo de orientación y de visitas.
- 5.- Costo de seminarios especiales para entrenamiento y desarrollo fuera del lugar de trabajo.
- 6.- Ayuda escolar y reembolso de colegiaturas.
- 7.- Costo de los programas de renovación, tales como en-

trenamiento cíclico en ventas y cursos de actualización tecnológica.

- 8.- Costos relativos al reentrenamiento de empleados --- transferidos o promovidos que subsecuentemente se -- marchan.
- 9.- Desembolsos diversos (en gafetes, refrescos, fotografías, etc.).

GASTOS DE SEPARACION

Son aquellos que sobrevienen como resultado de la separación de un empleado.

- 1.- Costo de la producción perdida durante el reemplazo.
- 2.- Costo del período de inactividad del equipo de producción.
- 3.- Sueldos y salarios del personal que interviene en la separación, incluyendo el que efectúa la entrevista-final, el proceso de terminación y el registro de nóminas y fondo de préstamos.
- 4.- Pago por indemnización correspondiente, conforme al artículo 50. de la Ley Federal del Trabajo.

COSTOS DE LA PERMANENCIA CORTA

Estos costos son muy difíciles de cuantificar, y a lo su-
mo es posible una estimación. Sin embargo, bien vale la pena
aislarlos. Incluyen todos los costos atribuibles al comporta-
miento de los empleados que planean separarse.

- 1.- El costo de la disminución en la productividad del -
empleado.
- 2.- El costo de la disminución en la productividad de --
los compañeros que pasan un rato con el empleado ---
que se ausenta, conversando en despedidas.
- 3.- El costo del tiempo que el empleado pasa fuera bus-
cando otro empleo.
- 4.- El costo del tiempo que el empleado invierte en lle-
nar solicitudes, usando las facilidades que la empre-
sa le brinda para reproducirlas y enviarlas.

2.5 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal.

Al hablar de rotación de personal, debemos tomar en cuen-
ta que este fenómeno, no sólo trae problemas y desventajas, -
sino que acarrea por otro lado ventajas y beneficios para la-
Institución. Sin embargo, se considera que la rotación de per-
sonal presenta más aspectos negativos que positivos.

VENTAJAS

Entre las pocas ventajas que obtiene la organización --- cuando un empleado deja de prestar sus servicios, es el hecho de que el personal nuevo devengará salarios menores, que el personal que tiene gran antigüedad. Con esto la empresa disminuye los gastos fijos que se destinan al pago de salarios de los empleados.

Al contratar personal de nuevo ingreso, se contará con gente cuyos derechos de antigüedad, serán menores para los casos de retiro, ya que si dejan de prestar sus servicios antes de cumplir con el período de 15 años que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 162, la organización se verá exenta a pagar los derechos de la prima de antigüedad, que corresponde a 12 días de salario por cada año de servicio, pagadera al momento de retirarse por cualquier causa de la empresa.

Esto representa otra ventaja ya que se verán minimizados los gastos que correspondan por este concepto.

Otro beneficio, que por lo general es consecuencia de -- los puntos anteriores, es la contratación de personal más joven y en ocasiones más capaz, que experimentan con nuevas --- ideas o técnicas para desempeñar sus funciones. Pero por otro

lado debemos tomar en cuenta que el personal de corta edad es el que presenta un alto índice de rotación.

Por otro lado y como ventaja de la rotación de personal es que tiene gente joven, y sobre todo tratándose de la que está en contacto con el público, que por lo general es personal femenino. Esta puede ser una razón importante para aceptar una mayor rotación.

En las Instituciones de crédito, más que personal joven se requiere de gente bien presentada, que inspire confianza y proyecte la imagen que desee la empresa.

Al retirarse un empleado de la organización y durante la entrevista de salida, puede aportar información que permita tomar medidas preventivas y/o correctivas, con el propósito de disminuir la rotación. Por lo anterior se considera una ventaja adicional.

DESVENTAJAS

La rotación de personal provoca desajustes dentro de la estructura de la organización, tales como los que se mencionan:

- Aumento de las cargas de trabajo en el proceso de selección.

Al existir un índice elevado de rotación de personal se requiere que la organización cuente con una cartera adecuada de candidatos, para cubrir las vacantes que se originan.

- Las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un oportuno y mejor reclutamiento. Es frecuente encontrar que por la prontitud para cubrir una vacante, se reclutan personas que con dificultad llenan los requisitos mínimos del puesto que se va a desempeñar, provocando una baja de productividad, lo que finalmente se verá reflejado en el incremento del índice de rotación, por la separación del individuo de la Institución al no adecuarse a ella.

- Horas/hombre desaprovechadas. En las empresas se hace una estimación de las horas-hombre disponibles y las que se requieren para cumplir con un propósito específico dado por la organización.

La capacidad de producción de bienes y servicios se calcula en base al personal con que se cuenta en una organización, por lo que resulta evidente que la salida de empleados por causas no previstas provocan un desequilibrio en este factor.

- Disminución de la productividad. Cuando la organización tiene elevados índices de rotación de personal, se cuenta con un número considerable de empleados, de reciente ingreso que al desempeñar sus nuevas actividades, lo hacen en menor cantidad y calidad, lo cual va en detrimento de la eficiencia que sólo se alcanza mediante la práctica y la experiencia.

- Tiempo extraordinario que tiene que pagar la empresa a los empleados regulares para mantener el ritmo de trabajo con el objeto de que no se vea afectado el nivel de eficiencia durante el tiempo en el que se cubre la vacante.

- En la actualidad y por disposiciones legales, las empresas se ven obligadas a proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso. (Artículo 132, Fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo). La renuncia voluntaria es una pérdida muy sensible para cualquier tipo de empresa, ya que se pierde el esfuerzo desarrollado para capacitar al personal.

- Necesidad de una mayor supervisión. Con el ingreso de un nuevo elemento en la Institución, se requerirá de mayor supervisión para el adecuado desempeño de las funciones que le asignen. Esto provoca que el supervisor descuide a los otros empleados, ocasionando cierto desequilibrio en el ritmo habitual de supervisión. Por lo anterior se deduce que a ma--

por experiencia menor necesidad de supervisión y viceversa.

- Otra desventaja es que el personal que ingresa a la organización devenga el mismo sueldo que sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, pero sin alcanzar la eficiencia de éstos.

Falta de integración y coordinación. Cuando el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que aquel se sienta formar parte de ésta y tome interés por sus problemas, por la misma razón e se personal difícilmente se coordinará con el resto de los empleados.

- La imagen de la empresa. Cuando una empresa constantemente se está viendo en la necesidad de cambiar a su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que la gente que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio. En las Instituciones de crédito, representa una gran desventaja que el personal esté rotando constantemente, pues la imagen se deteriora al provocar desconfianza entre el público

- Divulgación de sistemas y procedimientos. Se dan casos en los cuales ex-empleados dan a conocer a otras empresas del ramo algunos sistemas y/o procedimientos, ya sea por que le -

ayuden en su nuevo empleo, porque él los ideó o solamente para ganar la aceptación de sus jefes. (17)

2.6 Cálculo de la Rotación de Personal.

Así como la lectura alta en un termómetro clínico es un signo para que el médico note que algo está seriamente mal en el organismo humano, así también un alto índice de rotación de personal es una señal de alarma para la dirección de que algo anda mal, no que está mal así la tasa de rotación simplemente alarma, no diagnostica. Una alta temperatura puede significar pulmonía, sarampión o paperas. Una tasa alta de rotación puede significar prácticas de personal pobres, deficiente supervisión o políticas de la compañía también pobres. Una tasa de rotación demasiado baja, como una lectura inferior a la normal en el termómetro, puede ser también señal de peligro.

El cálculo del índice de rotación de personal es un instrumento indispensable que ayuda, en la administración de Recursos Humanos, a detectar las deficiencias que puedan existir en las políticas, sistemas, procedimientos, supervisión,

(17) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 165 y 166

etc. dentro de las áreas de la institución, para establecer medidas correctivas o preventivas según sea el caso.

Es recomendable que estos índices no se lleven sólo a nivel institucional, sino que el cálculo se realice por: Direcciones, Areas, Departamentos, Sucursales, Unidades, Secciones, etc., con la finalidad de detectar a qué nivel y con qué frecuencia se presenta la rotación de personal en forma excesiva.

Es importante que toda Empresa cuente con un sistema que le proporcione tasas o índices de rotación de personal periódicamente, con la finalidad de poder detectar cualquier diferencia significativa en lo que al movimiento de su personal se refiere. Existen diversas fórmulas para calcular el índice de rotación a continuación se presentan algunas.

"El término tasa de rotación se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización". La tasa de rotación de personal para un departamento u organización puede ser un indicador importante de la eficiencia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas por personal administrativo y de supervisión, así como por el departamento de personal.

Según una encuesta de Personnel Policies Forum de Esta--

dos Unidos, más de la mitad de las compañías que computan tasas de cambios de personal utilizan esta fórmula:

El Departamento de trabajo de los EE.UU. (1974), sugiere la siguiente fórmula para computar las tasas de cambios o rotación de personal:

$$\frac{\text{número de renunciaciones en un mes}}{\text{número de empleados a medio mes}} \times 100$$

Se puede computar tasas independientes para los varios departamentos o divisiones de una organización y se pueden -- computar tasas independientes para los distintos tipos de cambios de personal tales como renunciaciones, despidos, muertes, jubilaciones, despidos temporales y traslados.

Según la Labor Policy and Practice-Personnel Management. Otro método consiste en eliminar de los cálculos las separaciones inevitables que incluyen la terminación de empleos temporeros, transferencias, separaciones por enfermedad, muerte, o matrimonio. (18)

(18) Hernández, Suerdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal Cincinnati Ohio, U.S.A. South-Western Publishing Co. 1984. Págs. 298,299 y 300.

Esta relación produce lo que probablemente sea la evaluación más significativa de la eficacia de un programa de administración de personal ya que puede servir para dirigir la atención a aquella porción de la rotación de personal que se puede reducir. También representa aquella porción que la dirección tiene la mayor oportunidad de controlar mediante su programa de administración de personal por medio de mejor selección, entrenamiento, liderazgo de los supervisores, mejores condiciones de trabajo, mejores sueldos y oportunidades de ascenso.

La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas con referencia a las renunciaciones (empleados que inician la separación, es el más usado).⁽¹⁹⁾

El porcentaje de renunciaciones es el número de separaciones durante el mes dividido entre el número total de empleados en la nómina en el período de pago cuyo final se aproxime más al 15 del mes. (Los porcentajes de despidos, abandono de empleo, etc. pueden calcularse en la misma forma).

(19) Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Op. Cit. Págs. 571 y 572.

$$R \times 100 = PR$$

N

Otro método es uno en el cual el porcentaje está basado en separaciones inevitables. Si S es igual al total de separaciones en el período elegido y SI las separaciones inevitables, la fórmula se convierte en.

$$S \text{ ———— } SI \times 100 = P$$

N

Según la Labor Policy and Practic. Las separaciones inevitables incluyen la terminación del empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones debidas a enfermedad, --- muerte o matrimonio. Este último método proporciona lo que -- quizá sea la medida más significativa de la efectividad de un programa de personal, puesto que puede servir para dirigir la atención a esa porción de rotación de empleados que puede ser reducida. También representa la porción de rotación que la ge- nencia tiene mayor oportunidad de controlar mediante su pro- grama de personal por medio de mejor selección, entrenamiento, jefatura, supervisoría, condiciones de trabajo mejoradas, me- jores salarios y oportunidades de progreso.

Lo más importante en materia de rotación es llevar indi- ces para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, cate- g

gorfas de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar --- cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

La fórmula para llevar índices de rotación en un período determinado - año, semestre, mes -, (20) sera:

$$R = \frac{\frac{1}{2} \text{ del Núm. de entradas más salidas}}{\text{Núm. total de trabajadores en la unidad}}$$

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel moral de trabajo de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano, salvo, excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación.- Una de las fórmulas para establecer el índice de rotación es.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.}}$$

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de ro

(20) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. Págs. 406 y 411.

tación. Las más frecuentemente empleadas son: (21)

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

$$b) R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación (porcentaje)

B = Número total de bajas

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

I = Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

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. (22)

La ecuación que recomendamos para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

(21) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 166.

(22) Chivenato, Idalberto. Op. Cit. Págs. 156 y 158.

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

EM

donde:

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

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 período, 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 el período considerados.

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

Según Joseph C. Augustine en "personnel Turnover" pre--

fiere no considerar las admisiones (entradas) en el cómputo del índice de rotación de personal. En este caso, la ecuación sería:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Nuestro punto de vista es el de que esta ecuación, por ser parcial, enmascara los resultados, porque no considera el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia dentro de la organización alternando el volúmen de recursos humanos disponibles.

Otros autores prefieren considerar apenas las desvinculaciones por iniciativa de los empleados, despreciando las desvinculaciones provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre apenas los retiros -- provocados exclusivamente por iniciativa de los empleados. De hecho, se puede analizar las salidas que son consecuencia puramente de la actitud y del comportamiento del personal, aislándose de las salidas causadas por la acción intencionada de la organización. Sin embargo, el índice permanece parcial, y no permite un enfoque global del fenómeno.

Una investigación realizada entre 34 grandes empresas de San Pablo, en septiembre de 1972, localizó las dos fórmulas --

de rotación de personal más frecuentemente adoptadas: (23)

$$1.- \text{ Índice} = \frac{D \times 100}{EM}$$

donde:

D = cantidad de egresos; y

EM = efectivo medio en el mes

$$2.- \text{ Índice} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

de donde:

D = egresos espontáneos que deben ser reemplazados;

N1 + N2 ... Nn = sumatoria de los números de empleados al
comienzo de cada mes; y

a = número de meses en el período.

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, -- ya que demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado tampoco sería deseable, ya que reflejaría un estado -

(23) Chivenato, Idalberto. Op. Cit. Págs. 156 y 158.

de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas 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 rigor, no hay un número que defina el índice ideal de rotación, 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 auto-regulaciones 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. En estos casos, cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la ecuación: ⁽²⁴⁾

(24) Chivenato, Idalberto. Op. Cit. Págs. 156 y 158.

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

donde:

R = recepción de personal por transferencia de otros sub sistemas (departamentos o secciones); y

T = Transferencias de personal para otros subsistemas -- (departamentos o secciones).

Así, se considera también el flujo interno del personal- a través de los varios subsistemas de la organización.

2.7 La Psicología de la Organización

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de -- una organización. Los problemas que debieron enfrentar los -- faraones para construir una pirámide fueron sin duda, funda- mentalmente los mismos que un gerente o un director de Recursos Humanos de una Institución de Crédito debe enfrentar---- hoy en día. Cada uno de ellos tiene que decir:

1.- Qué es lo que básicamente está tratando de lograr.

2.- Cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr - ese objetivo.

- 3.- Cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo.
- 4.- Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga y como propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo; y sobre todo, para evitar la rotación de personal.
- 5.- Cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino también en la organización misma.
- 6.- Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización tales como los sindicatos, de entidades de control, y finalmente, de las que se derivan de sus propios malestares organizacionales.

Estos y muchos otros interrogantes que yacen en el corazón de cada organización son los que a la postre han tenido que confrontar y resolver los políticos, dirigentes, burocratas

tas y líderes de todo el mundo a lo largo de la historia (25)

Interrogantes de orden organizacional como los que se --
acaban de mencionar se pueden ver desde por lo menos dos pun-
tos de vista:

- a) Desde el punto de vista del empleado.- Para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina básica de existencia, - sin olvidar el hecho de que la mayoría de la gente - en la sociedad moderna pasa buena parte de su vida - en algún tipo de organización.

- b) Desde el punto de vista del dirigente.- Que represen- ta a una organización, formula políticas y toma deci- siones que afectan no sólo la vida cotidiana de una - cantidad de gente, sino que a la postre afectan tam- bién el destino de toda organización. Considerando -- que la perspectiva organizacional no equivale a un -- ente abstracto, por el contrario, la organización se- manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo.

(25) Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Ed. pre-
ntice Hall Internacional Pág. 5

DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente.

Los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitiera a organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo --

que 1) optimizará sus capacidades físicas y humanas, 2) aumentará la coordinación y el trabajo en equipo, y 3) garantizará eficiencia en todos los aspectos. Se llevaron a cabo estudios del tipo "tiempo y movimiento" para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos "cargos" con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario, la selección y entrenamiento del personal. Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, -- descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje -- animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que -- del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para - hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que ca da organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nu vo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerar--- quía o localización geográfica. En algunos casos, se en contra ron grupos dentro de la organización como por ejemplo, los de partamentos de producción y ventas que en su afán por compe--- tir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organi--- zación.

El interés por la organización como sistema total se pre--- sentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se - hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de- incentivos, las políticas de personal y las relaciones inter- grupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un en--- te psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccio--- nan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están-

relacionados con la imagen que uno tiene de la organización - como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más, se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, --- competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral"; ya que los aspectos antes mencionados, del individuo en relación con la organización, tienen influencia directa sobre la duración en el empleo por parte del individuo. Fue este, en resumen, el descubrimiento que le dió a la psicología de la organización - como disciplina.

2.8 Contrato Psicológico

La organización es un plan de actividades humanas que para funcionar requiere de una práctica y política de como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos, y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

Dicha práctica y política no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada empleado trae consigo cuando ingresa a la organización, se pueden satisfacer; y ---

peor aún algunas veces crean problemas más graves que los que la gente normalmente trae consigo.

Si la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, éste puede alienarse, sentirse inseguro y amargado. y finalmente puede renunciar a la Organización.

La asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias fundamentalmente: Seleccionar la persona para el cargo o rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecúen a las capacidades y limitaciones de la persona. Considerando que las necesidades de la organización y las de sus miembros cambian con el tiempo y la experiencia. (26)

Es necesario para que funcione adecuadamente la organización, crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficacia y que le permita también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

(26) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 20.

Tradicionalmente a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una -- relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece. A medida que los estudios se acumulan, se hace más evidente la complejidad del problema y la posibilidad de que éste se pueda conceptualizar mejor en términos de un "Contrato Psicológico" suscrito entre el individuo y la organización.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan en toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

DEL EMPLEADO

El empleado tiene necesidades y expectativas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, presentaciones y ventajas de empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

Por ejemplo, al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tienen mucho que ver con la necesidad de "probarse a sí mismo". Necesitan determinar si en --- realidad pueden contribuir en algo con la organización, si -- tienen la habilidad y la energía necesarias para realizar algún tipo de trabajo, si pueden ayudar en algo. Surgen grandes frustraciones, si se les dan tareas que los individuos consideran poco importantes. Cuando esto sucede ni ellos ni la organización se pueden dar cuenta que tanto talento tienen.

Más tarde, las necesidades y expectativas se cambian por el deseo de identificar una área en la cual la persona puede sentir no sólo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo; a su vez el individuo espera que la organización haga, en forma, un reconocimiento de su contribución. A la medida de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulos y más reconocimientos.

Un poco más tarde, a medida que logramos cierta estabilidad y nuestra contribución empieza a hacerse menos visible nuestra necesidad de reconocimiento y de seguridad laboral aumentan y las expectativas implícitas en el contrato psicológico pueden cambiar de que la organización lo ponga a uno a --- "descansar" o lo "despida" a que ella se "haga cargo de uno".

Los jubilados con frecuencia se quejan de que la organi-

zación violó dramáticamente su contrato psicológico al desconocer que todavía ellos hubiesen podido contribuir por muchos años más, que para ellos la compañía era todo en su vida, que se le habían dedicado por completo durante muchos años y que la única retribución que habían recibido era el haberlos echado a la calle.

El empleado, dependiendo de las circunstancias, tiene varias opciones para hacer cumplir su parte del contrato psicológico:

Disminuir su participación en el trabajo, entrar en paro, sabotear la organización y/o tratar de influir de tal manera; que la situación revierta en su propio beneficio.

Para que un empleado se sienta bien como miembro de la organización tiene, necesariamente, que creer que en alguna forma puede influir para que la situación cambie en su favor, que puede hacer que la organización cumpla sus compromisos -- contractuales, asegurarse que si la organización no cumple -- con algo verdaderamente crucial por lo menos tenga la posibilidad de ser escuchado y al menos de poder retirarse sin temor a ser sancionado.

La forma real de influir bien como una persona encargada libremente de introducir innovaciones o como miembro de un --

sindicato no es tan importante como la creencia fundamental - por parte del empleado de que él puede cambiar la situación - si la organización no cumple con la parte del contrato psicológico que le corresponde. El patron de autoridad e influencia que se desarrolla dentro de una determinada sociedad u organización depende de las bases reales sobre las cuales descansa la aceptación de todos sus miembros.

DE LA ORGANIZACION

La organización por su parte tiene también expectativas - más implícitas y sutiles por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea -- por el bien de ella (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización). Los desengaños - más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o "parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía".

Por su parte la organización necesita y espera niveles - más altos de motivación y esfuerzo por parte de sus empleados cuando esta recién creada o cuando se encuentra en severa competencia con otras organizaciones. Cuando está en problemas o está siendo atacada espera mucha más lealtad; en tiempos normales, cuando la organización siente que esta ofreciendo más-

seguridad laboral a sus empleados, espera un rendimiento mucho más estable.

Un elemento clave del contrato psicológico es la expectativa que tiene la organización de que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente. Cuando una persona decide entrar a la organización implícitamente acepta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de aceptar las órdenes que le dé otra persona o lo que se estipula en un reglamento, tiene que aceptar limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas.

La organización puede hacer cumplir su parte del contrato psicológico por medio del poder y de la autoridad.

Las expectativas tanto del empleado como del administrador surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian también estas expectativas van convirtiendo el contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente. El contrato psi-

cológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

La importancia que tiene el contrato psicológico como variable de análisis, es el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo; depende en gran parte de dos condiciones:

- 1.- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
- 2.- La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) dinero o cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización; o muchas otras combinaciones.

2.9 Motivación

Para conocer más a fondo las expectativas del individuo respecto a la Organización, se necesita estudiar la motivación humana.

ANTECEDENTES

En los libros de texto de psicología encontramos que el origen del término motivación es latino y significa "movimiento". Motivación sugiere la idea de desplazamiento, de tendencia, de vinculación al cambio. Decimos, pues, que estamos motivados a hacer "algo" cuando nos percatamos de la presencia en nosotros de la búsqueda de un cambio.

El estudio de las motivaciones, es decir, estos impulsos hacia los cambios conductuales, han sido estudiados por mucho tiempo y por muy diferentes escuelas de pensamiento. Tenemos desde la privación de agua y alimentos a los sujetos de estudio (sed y hambre) hasta el acondicionamiento de toda clase de recursos para la plena satisfacción de las necesidades de un individuo (la autorrealización de Maslow). La lista es enorme y por ella desfilan conductistas con contingencias de reforzamientos positivos y negativos, psicoanalistas con agresiones y sexo, Lewinianos con un campo perceptual lleno de fuerzas vectoriales, cognoscitivos con creencias centrales y

profundas, individuos escalando la pirámide de Maslow, ejecutivos satisfechos e insatisfechos, platicando con Herzberg, -- grupos estudiados por Chris Argyris, etc.

La teoría básica de Freud resalta que cada ser humano -- tiene un conjunto de instintos vitales que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que la rodea y un conjunto de instintos de muerte que lo conducen a tendencias destructivas de agresión, odio, limitación de la personalidad aislamiento del mundo que la rodea y finalmente a la muerte. (27)

Es posible que todos los seres humanos puedan ser a la vez agresivos y afectivos, altruistas y egoístas, sociables y aislados y que, en una determinada cultura o experiencia, todos estos "instintos" se pueden moldear y se cambian por tipos específicos de motivación.

Lo único que el modelo biológico nos enseña, posiblemente, es que el contenido de lo que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como proceso para resolver conflictos, para adaptarse a ellos y desarrollar defensas contra los impulsos internos y

(27) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 38

contra las presiones y limitaciones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra -- personalidad. Así por ejemplo, un trabajador puede que quiera trabajar un poco más para ganar un poco más de dinero y reco nocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compa ñeros si ya se han estipulado normas del grupo informal con relación a que uno no debe ser el que aumente la producción. - El problema principal, entonces, no es decidir que es más importante, si el dinero o pertenecer a un grupo, sino más bien cómo puede una persona resolver situaciones de conflicto como éstas o cómo puede un dirigente o un líder crear situaciones- que las minimicen.

La existencia de mecanismos de defensa, como por ejemplo el de extrema compensación, no significa que se pueda inferir que toda la persona de buen genio está ocultando sus impulsos de agresividad; lo que quiere decir es que la formación de la personalidad es un proceso de resolución de conflictos muy com plejo, que buena parte del conflicto no se puede observar y - que las motivaciones y valores que sí se pueden observar no - son siempre consistentes con las necesidades y motivaciones - de la persona.

Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, basta con examinar los tipos de experien--

cias de socialización que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida.

En otras palabras, según Cooley y Mead cada persona desarrolla un concepto de sí misma basado en una combinación de la suma total de las percepciones que ella tiene de sí misma. (28)

Se puede pensar por consiguiente, que el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como vemos; evitamos hacer las que no tienen; tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir bien.

2.9.1 Desarrollo de Carrera

Una área de la psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación es el estudio del desarrollo de una carrera.

Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la

(28) Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 40.

ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas es un aspecto central del concepto y calidad del concepto que esa persona tiene de sí misma.

Muchos de los problemas que surgen de la jubilación se presentan por una pérdida súbita de identidad, acompañada de la terminación formal del empleo. En otras palabras, la imagen que nosotros tenemos de nosotros mismos con respecto a nuestra ocupación es un aspecto muy importante de la imagen total y para mucha gente, es la más importante.

Una perspectiva organizativa del término carrera, es la que analiza la carrera como un atributo de la organización, y que por lo tanto puede ser gestionada y dirigida por ésta. La carrera entendida como la promoción y el desarrollo del individuo dentro de la organización aparece incluso recogida en algunas constituciones de países europeos. (29)

El concepto de carrera comienza a adquirir relevancia en términos organizativos, no mucho antes de la década de los años sesenta. Ello se debe a que históricamente el individuo-

(29) Valle Cabrera, Ramón y Alcaide Castro, Manuel. La gestión de carreras y la promoción en la empresa. *Management Today* Julio 1986. Pág. 29.

era empleado para la realización de trabajos específicos, buscándose sobre todo la "longevidad en el empleo" y evitando -- por lo tanto la rotación de personal.

Según Edgar H. Schein, la carrera es definida como el -- conjunto de movimientos que un individuo protagoniza a través de la organización. (30)

Estos movimientos configuran una relación entre el individuo y la empresa que son percibidas de forma diferente por -- uno y otra.

Para el empleado supone el conjunto de actividades desempeñadas; experiencias acumuladas; roles, status y privilegios-- relacionados con los puestos ocupados; y unas expectativas de futuro.

Para la empresa supone un conjunto de actividades y responsabilidades ejercidas sucesivamente y con éxito desigual -- por sus miembros; así como un conjunto de decisiones relativas a quién, cómo, cuándo, dónde y con qué celeridad desplazar o mover a las personas entre el conjunto de puestos que -- configuran la organización.

(30) Valle Cabrera, Ramón. Op. Cit. Pág. 30

La empresa puede ser representada a estos efectos como un espacio tridimensional en forma de cono, con una región central y otra periférica. En este espacio tridimensional se pueden diferenciar tres tipos o modalidades de movimientos de carrera: (Fig. 1)

- verticales, que implican una alza o una baja en el nivel jerárquico,
- radiales, que ilustran un alejamiento o acercamiento al "centro" de la organización, es el acceso a los asuntos más importantes, internos y confidenciales de la empresa,
- laterales, que conducen a cambios en la especialidad, función, departamento o división (producción, marketing, finanzas...).

Cualquier tipo de movimiento implica el paso de una frontera o límite. Los verticales comportan traspasar un límite jerárquico, los laterales un límite funcional y los radiales, límites o fronteras inclusivas. Límites por lo general éstos últimos carentes de formalización y por lo tanto extremadamente difíciles de precisar.

Estos límites o fronteras varían de organización a organización e incluso dentro de una misma organización en su:

- número,
- grado de permeabilidad, y
- propiedades de filtración. (31)

2.9.2 Incentivos

La introducción de los sistemas de primas e incentivos a finales del siglo XIX en las organizaciones, supuso un cambio en las relaciones laborales entre la parte empresarial y los trabajadores.

Si bien hay distintos autores que en los últimos años -- del siglo pasado, se preocuparon por la incentivación económica como técnica para aumentar el rendimiento de los empleados, es al norteamericano Frederick W. Taylor a quien se le atribuye la creación de un nuevo sistema "La remuneración por rendimiento".

A partir de 1920 hay un reconocimiento de las necesidades sociales y del ego, y se empezaron a tener en cuenta ---- otros factores motivadores de una mayor producción distintos al económico, idea que perdura todavía. Sin embargo, según --

(31) Valle Cabrera, Ramón y Alcaide Castro, Manuel. Op. Cit. Pág. 30.

Dunnette "Serán pocos los que no estén de acuerdo a que el dinero fue y sigue siendo el medio primordial para recompensar y modificar la conducta de los seres humanos en la industria".

El salario, como es sabido, no sólo connota aspectos puramente económicos o legales de prestación o contraprestación también hay otros que se desprenden o que son inherentes al mismo salario y a sus componentes, lo que es la retribución variable de salario, de lo cual forman parte las primas e incentivos, y son aquellos aspectos que hacen emerger emociones, sentimientos, motivaciones, etc., lo que debe preocupar respecto a la influencia y repercusiones que tiene sobre los trabajadores de la Organización. (32)

Las primas e incentivos hacen referencia a los complementos salariales por calidad y cantidad de trabajo. Según French "En general, el propósito de los planes de incentivos es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros

(32) Montejo Velasco, Jesús. Encuesta sobre los sistemas de primas e incentivos salariales en la empresa Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ed. Madrid. Volumen 4-1988 No. 9.

más altos y más amplios que los salarios y los sueldos básicos". (33)

Pero los planes de incentivos, no sólo traen recompensas económicas, sino también, según algunos autores recompensas psicológicas. Parece que un incentivo que funcione correctamente puede aportar tantas recompensas como económicas.

Davis (1983) nombra las siguientes:

- Satisfacción por un trabajo bien hecho.
- La auto-imagen puede mejorar debido a los sentimientos de competencia.
- Surge el sentimiento de que se contribuye a satisfacer necesidades sociales por medio de una mayor producción
- Fomenta la cohesión de grupo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Hacen posible la motivación de los empleados para elaborar y relacionar objetivos organizacionales.

A continuación se presentan algunas variantes de incentivos:

(33) Montejo Velasco, Jesús. . Encuesta sobre los sistemas de primas e incentivos salariales en la empresa. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Ed.- Madrid Volumen 4-1988 No. 9.

Gratificación: Es una cantidad de dinero concedida de -- una sola vez. Algunas de las formas pueden ser: Bonos, Accio-- nes, Participación en beneficios, Retribución indirecta, etc.

Incentivo Salarial: Es toda percepción salarial que reci-- be el trabajador según el rendimiento que desarrolla, bien en la cantidad o en la calidad o en ambas a la vez, y ello con - absoluta independencia del tiempo invertido. Es un complemen-- to del salario mínimo inicial obligatorio. Es una estimula--- ción del rendimiento mediante una recompensa monetaria de la- eficacia demostrada en el desempeño del trabajo.

Incentivos Social (Beneficio Social): Percepción en espe-- cie que se da al trabajador como complemento al salario, con-- objeto de buscar una mayor motivación para el trabajo, un ma-- yor desarrollo personal y calidad de vida y una mayor integra-- ción en la empresa. (Ej. seguros de vida y accidentes, aloja-- mientos, formación, automóvil, comedores de empresa, etc.).

Prima de Producción: Sobresueldo que se da al trabajador en función de su actividad. Es una manifestación específica - de la remuneración por incentivo, y la diferencia con éste, - es que en la prima hay una medida del tiempo ahorrado o de la obra realizada, se parte de un salario básico asegurado que - no necesariamente tiene que coincidir con el salario mínimo -

legal, es decir, es un complemento al salario mínimo obligatorio o contractual.

Prima Colectiva: percepción económica complementaria y variable que recibe un grupo de personas o toda la organización por su aportación y esfuerzo a las metas de la organización.

Prima Individual: Percepción económica complementaria y variable que recibe una persona por su aportación y esfuerzo en la organización.

Prima Indirecta: Incentivo que recibe el empleado o grupo de empleados como facilitadores del trabajo para los que están a prima o como consecuencia de un mayor aumento de actividad, por causa de los que están a prima.

Prima no Proporcional: Fórmula que indica que la prima que se paga al empleado no tiene una progresión directamente proporcional al número de unidades producidas o al tiempo ahorrado sino que se priman más determinados rendimientos donde interesa que se acumulen las frecuencias. Son los que se llaman primas "realizadas".

Prima proporcional: Fórmula que indica que cada operario al ir aumentando la actividad de trabajo percibe un salario -

proporcionalmente elevado al aumento de actividad. (Son las - más utilizadas).

Salario: "Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie por la prestación de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración o los períodos de descanso computables como de trabajo. El salario se da como contenido u objeto de la prestación del empresario en cumplimiento de su obligación básica de remunerar el trabajo, y se percibe por el trabajador, como contraprestación de su trabajo".

Salario Mixto: "Es un salario por unidad de tiempo al -- que se suma un salario por unidad de obra (prima o incentivo) dependiente del rendimiento del trabajador".

Los incentivos en resumen son una forma de motivar al individuo, para quien la motivación representa un conglomerado psicológico que comprende ideas de autorrealización, estima y poder. Al respecto de la motivación económica, está condicionada no por el deseo de acumular y conseguir riquezas, sino - por los beneficios psicológicos derivados del éxito económico.

Mediante el uso de incentivos se podrá motivar al empleado y a su vez contribuir a su permanencia en el trabajo.

2.9.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con la productividad y con el permanecer en el sistema; es decir con tasas bajas de ausentismo y rotación de personal. La razón está en que, tal y como generalmente se mide, la satisfacción en el trabajo no es tanto un índice de agrado directo respecto al tipo de actividad realizada, como un reflejo de la satisfacción en todos los aspectos de la misma. Los atractivos del puesto radican menos en que éste presenta al trabajador más oportunidades de demostrar su habilidad y capacidad y más en los determinantes del sistema: Condiciones de trabajo, salarios, trato que recibe. En muchos ámbitos industriales, el gusto por el trabajo, como algo operativo, no es tanto una satisfacción intrínseca en el contenido de éste, como un reflejo de lo atractivo del sistema; de aquí que esta más-generalizada satisfacción mantenga al individuo dentro de la estructura.

Vroom establece la hipótesis: "Si aceptamos que las medidas de satisfacción en el trabajo reflejan la valencia del puesto, para quienes lo ocupan, en base a nuestro modelo se deduce que dicha satisfacción debiera estar relacionada con -

el vigor de la fuerza aplicada a la persona para que permanezca en su trabajo. Cuanto más satisfecho este un trabajador, - más potente la fuerza que se ejerce sobre él para que permanezca en su trabajo y menos probabilidades de que lo abandone voluntariamente". (34)

Herzberg habla de una bifactorialidad de los aspectos -- que producen satisfacción en el trabajo (llamados por él "motivadores") y de los que producen insatisfacción (denominados "higienizantes"). (35)

Cuando se trata de comprender la conducta de las personas en el trabajo se explica el posible problema de semántica, ya que al hablar de insatisfacción se refiere más que nada a la falta de satisfacción; pues lo opuesto a la satisfacción - en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción.

En este caso, se encuentran implícitas dos necesidades - diferentes de los seres humanos. Puede considerarse que un --

(34) Katz, Daniel y Lahn, Robert L. Psicología social de las Organizaciones. Ed Trillas 1986. Págs. 412 y 413.

(35) Sánchez, Baglietto y López Herreros, Clara I. Satisfacción en el trabajo en la escala de administrativos. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones- Volumen 4, 1988 No. 10 Ed. Madrid.

conjunto de necesidades se deriva de su naturaleza humana el impulso natural a evitar el dolor causado por el ambiente, - además de todos los impulsos aprendidos que quedaron condicionados a las necesidades biológicas básicas; por ejemplo, - el hambre una necesidad biológica básica, hace preciso ganar dinero, y entonces éste se convierte en un impulso específico.

El otro conjunto de necesidades tiene relación con una característica humana exclusiva, que es la capacidad de logro y, mediante esto, el poder experimentar un crecimiento psicológico. Los estímulos para las necesidades de desarrollo son tareas que inducen al crecimiento; en el ambiente industrial, se trata del contenido del trabajo. Al contrario, los estímulos que inducen la evitación del dolor, se encuentran en el ambiente de trabajo. (36)

Los factores motivadores (M) de crecimiento, intrínsecos del trabajo, son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos.

Los factores de higiene (H) evitación de la insatisfac-

(36) Fleishman, Edwin A. y Bass, Alan R. Op. Cit. Pág. 274.

ción extrínsecos al trabajo, incluyen: Las políticas de la -- compañía, la gerencia, la supervisión, las relaciones inter-- personales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posi-- sión social y la seguridad.

Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para determinada persona y de insatisfacción para otra. La importancia que un factor M o H tienen como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo va a depender de variables tales como, nivel de puesto que ocupa el trabaja-- dor, su edad, formación cultural, sexo, etc. (37)

Las causas de satisfacción y descontento en el trabajo -- van a depender de las variables personales de los sujetos. -- García afirma que los trabajadores de Banca tienen unas caracte-- rísticas especiales que hacen que sus motivaciones e inquie-- tudes sean diferentes a las de otros grupos laborales.

En primer lugar, se puede afirmar que, entre los emplea-- dos de Banca, son distintas las causas que producen satisfac-- ción en el trabajo de las que producen descontento. En gene-- ral, la división de los factores en M y H se ajusta al mode-- lo de HERZBERG, aunque con una importante diferencia: La Remu

(37) Sánchez Baglietto, Ma. del C. y López Herreros C.I. Op. Cit. Volúmen 4, 1986 No. 2. Madrid.

neración es un factor Ambivalente/Satisfactor para los trabajadores de Banca, mientras que, según el modelo propugnado -- por el norteamericano, debía ser un factor Insatisfactor por ser extrínseco al trabajo.

Es posible explicar estos resultados en base al ascenso atractivo de muchos puestos de trabajo en la Banca, y por el nivel salarial, superior en estos empleados al del conjunto nacional. Es posible, por ello, que los empleados de Banca basen su autoestima, en gran parte, en la remuneración que reciben, más que en el interés que pueda suscitar el trabajo que realizan. A similares conclusiones llegan DUBEY y cols. (1983) en un trabajo con empleados de Banca hindúes. ⁽³⁸⁾

(38) Pereda, Santiago y García, de Thomas JM. variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Madrid. Volúmen 1-1986 No. 2.

2.9.4 Teorías de la Motivación

Una comparación de las categorías de motivación básica - propuesta por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg.

CATEGORIAS DE MASLOW	CATEGORIAS DE ALDERFER	NECESIDADES DE McCLELLAND	FACTORES DE HERZBERG (Jerarquía implícita).
1. Necesidades Fisiológicas	Necesidades de existencia		CONDICIONES DE trabajo
2. Necesidad de seguridad (material)			Salario y beneficio
Necesidad de seguridad (interpersonal)		Poder	Supervisión
3. Necesidades de afiliación, So ciales y de lo gro	Necesidad de relacionarse con otras personas	Afiliación	Compañeros de trabajo
4. Necesidad de - sentirse impor tante (retroin formación de - otras personas)			Reconocimiento
Necesidad de - sentirse impor tante (activi- dades que con- firman esa ne- cesidad)	Necesidad de crecimiento	Logro	Progreso Responsabilidad
5. Auto-actualiza ción			Grado de exigencia del empleo

Maslow considera que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico, y sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer aménos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo. Lo más importante de esta teoría radica en la variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona.

Alderfer toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas: necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y necesidades de crecimiento personal.

La teoría de McClelland sobre las necesidades básicas -- del hombre. McClelland identifica tres diferentes necesidades, cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general sin embargo, todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. Los estudios que se han hecho sobre diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o con el abogado, tiende a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Están más preocupados, como se podría esperar, por tener éxito en el lo

gro de una tarea. En esta ocasión, y tomando en consideración los antecedentes referidos, se ha considerado una teoría más en la elaboración de la presente investigación. En esta teoría, McClelland y col. refiere como factores motivacionales básicos los motivos del "logro" en contraposición con los motivos "afiliativos", en la conducta humana, manifestados ostentiblemente en la motivación laboral, tal como se ha mostrado en diversas empresas McClelland.

Se considera hipotéticamente, que los sujetos con importantes motivaciones de logro serían, aquellos que llenarían también los niveles teóricos de exigencia sugeridos para ejecutivos, mientras que aquellos que presentan niveles de afiliación mayores, corresponderían en la mayoría de los casos a sujetos menos "ambiciosos" y con niveles laborales de menor jerarquía.

Por otro lado, aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en lo que McClelland y Bhurnham han llamado una Roma "socializada", de tratar de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales válidos y aceptados y no en beneficio personal. Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia a querer hacer cosas en beneficio de la organización y la ne-

cesidad de influir en otros a través de una "competencia interpersonal", es pertinente para el éxito de la Empresa. (39)

MCClelland ha sostenido que el bienestar económico de -- una sociedad depende de la actividad empresarial y ha demostrado que esa actividad siempre ha estado históricamente relacionada con la motivación de logro de sus miembros. Para poner a prueba esta teoría, diseño programas de entrenamiento -- que permitiesen incrementar la motivación de logro de los gerentes en países en vías de desarrollo. Ha sido supremamente difícil evaluar el éxito de estos esfuerzos pero se han dado correlaciones lo suficientemente positivas para recomendar -- que este tipo de programas de investigación y dirección se continúen. Lo más importante es observar que aquí tenemos una -- teoría de motivación que postula implícitamente que la motivación cambia aún en la edad adulta.

Los factores motivacionales y de higiene planteados por Herzberg, están más específicamente relacionados con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente -- busca en ellos. Sin embargo considerables han sido los problemas para validar esta teoría por la tendencia de la gente a --

(39) Lara Tapia, Héctor y Trejo Magaña, M. Motivación laboral, Estilo Cognoscitivo y Enfermedad. Revista Mexicana de -- Psicología Vol. 5 No. 1 ene-jun-88.

querer cosas diferentes en diferentes momentos y adjudicarle significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

En resumen, lo que se puede decir de todas estas teorías sobre necesidades es que ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación humana y llaman la atención sobre el hecho de que las necesidades humanas pueden estar -- jerárquicamente organizada, a pesar de que la jerarquía misma puede variar de una persona a otra.

III METODOLOGIA

3.1 Planteamiento del Problema

En esta investigación la Rotación de Personal está enfocada al puesto de cajero mixto de una Institución de Crédito del área metropolitana.

Tomando como base las variables demográficas que se encuentran en la solicitud de empleo se investiga dicho puesto pues es el que presenta mayor índice de rotación dentro de la Organización, en cuanto a puestos se refiere; y de que de --- 1987 a éste año se ha triplicado el número de renunciaciones.

El análisis efectuado del puesto, motivo de éste estudio, con respecto al índice de rotación en los últimos tres años - (figura 2) nos muestra lo siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>No. de Renunciaciones</u>	<u>Índice de rotación</u>
1987	10	4.35
1988	30	13.04
1989 (hasta 19 sept.)	30	13.04

La tabla anterior nos muestra un gran aumento de renunciaciones de 1987 a 1988 ya que el número de casos se triplicó; en

lo que respecta de 1988 a 1989 aún no se ha registrado el aumento, considerando que la cifra correspondiente a 1989 comprende sólo hasta el 19 de septiembre, por lo que, habría -- que tomar en cuenta lo que resta del mes de septiembre y los meses de octubre, noviembre y diciembre. Además de que el índice actual de rotación es de 13.04 encontrándose muy de cerca al límite superior permisible para que se siga considerando como aceptable en nuestro medio, pues al pasar de 15% sobrepasaría dicho límite convirtiéndose en inaceptable.

Por lo anterior, se lleva a cabo esta investigación bajo el carácter de preventivo.

En cuanto a la obtención de las variables demográficas del cajero mixto en la solicitud de empleo; se optó por la solicitud porque de una u otra manera, está siempre presente en los negocios y en la industria, aunque con demasiada frecuencia se utiliza de una manera superficial, ya que su uso se limita sólo como inicio para el reclutamiento y la selección del personal.

Como resultado de ello, gran parte de la información se desperdicia o se usa de manera inadecuada, pues algunos estudios sobre el historial personal del solicitante permiten predecir el éxito futuro en el trabajo a partir de los datos existentes en la forma de solicitud, sirviendo como base estadís--

tica para determinar las características del empleado que tendrá larga permanencia (estabilidad) contra el que tendrá una corta permanencia en la institución (inestabilidad).

A través de esta investigación se desea encontrar si --- existe alguna relación entre algunos de los incisos de la solicitud de empleo y la estabilidad laboral del cajero mixto.

Por lo que el problema a abordar es el siguiente:

"¿Existen diferencias significativas en los puntajes de la solicitud de empleo de los sujetos que duran más de dos -- años en la compañía respecto de los que duran menos de ese -- tiempo?".

Para calcular el índice de rotación en este estudio se - utilizará la siguiente fórmula:

$$R = \frac{B - I}{N} \times 100 \quad (40)$$

Donde:

R = Índice de Rotación

(40) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1985. Pág. 411.

B = Número total de bajas en el año

N = Promedio de personas que trabajan durante el año en la Institución.

I = Número inevitable de bajas (liquidaciones, jubilaciones, ceses, terminaciones de contrato, defunciones y transferencias a centros regionales).

Cabe hacer nota que para efectos de este estudio no se tomarán en cuenta las bajas inevitables, por no aportar éstas información válida para determinar las causas de Rotación de Personal, además de que son las renunciaciones las que ocupan un lugar predominante dentro de las bajas y son evitables a diferencia de las demás.

Con respecto a las investigaciones realizadas de la Rotación de Personal, se trata de un tema tratado generalmente -- por y para los Administradores de Empresas. En el caso de la Psicología existen muy pocos estudios de la Rotación, ya que es una ciencia relativamente joven, y sobre todo en el área Industrial.

Al hacer una investigación de la existencia de Tesis sobre el tema de la Rotación, se detectó que también se trataba de un tema mayormente abordado para obtener la licenciatura de Administración de Empresas, y que a pesar de que son muy pocas las tesis abordadas por Psicólogos, las pocas que exis-

ten se concretan al enfoque administrativo sin considerar las investigaciones psicológicas, que aunque han sido pocas son muy valiosas, sobre todo por tratarse del ser humano el objeto de estudio de la Rotación de Personal.

Es por lo anterior que se lleva a cabo esta investigación desde un enfoque meramente psicológico, con el fin de contribuir al enriquecimiento de la psicología industrial, enfatizando lo determinante que resulta la situación psicológica del ser humano para decidir permanecer o abandonar el empleo.

3.2 Definición de Variables

VARIABLES DEPENDIENTES

ESTABILIDAD LABORAL

La que podemos definir operacionalmente como el número de años laborales en una empresa. Esta variable comprende dos categorías:

Estabilidad - Inestabilidad

Por estabilidad entendemos aquellos empleados que han durado más de 2 años (24 meses), laborando.

Por inestabilidad entendemos aquellos empleados que han durado menos de 2 años (23 meses), laborando.

VARIABLES INDEPENDIENTES

VARIABLES DEMOGRAFICAS

EDAD

Tiempo transcurrido desde el nacimiento de una persona - hasta un momento determinado de su vida. Cada uno de los diferentes períodos en que se divide la vida humana.

ESTADO CIVIL

Situación jurídica de una persona física considerada desde el punto de vista del derecho familiar y que hace referencia a la calidad de casado, soltero, divorciado, en unión libre, etc.

CASA HABITACION

Lugar destinado para vivienda en donde se consideran establecidas una o más familias, y la cual puede ser propia o -rentada.

ESCOLARIDAD

Es el grado de estudios que se obtienen en una escuela - pública o privada, donde se recibe instrucción que puede ser desde primaria, secundaria, preparatoria o equivalente, hasta estudios profesionales.

DURACION EN EL EMPLEO ANTERIOR

Es el tiempo transcurrido desde que el empleado ingresó hasta que salió de la Empresa para la que trabajaba antes de ingresar a la Institución actual o última.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO

Los medios de que dispone la Institución para proveerse del personal para cubrir sus vacantes o plazas requeridas; pudiendo ser éstas fuentes de reclutamiento: Los recomendados, por iniciativa propia, por intercambio, por escuelas, etc.

CON QUIEN VIVE

Las personas con quienes se comparte la vivienda pudiendo ser con los padres, el cónyuge, la familia o solo.

SEXO

El primer elemento a considerar para la división del trabajo en la sociedad y el status social más importante para la autoidentidad, particularmente para los adultos.

ANTIGUEDAD

Es el tiempo que permanece laborando de base un trabajador en la Institución, computándose este tiempo desde su ingreso hasta un momento determinado.

PROMOCIONES

El o los ascensos que recibe el trabajador en la Institución, en relación al puesto que venía desempeñando para ocupar otro con mayor jerarquía y/o mayores ingresos.

AUTOMOVIL

Medio de transporte que se posee para trasladarse de un lugar a otro, sea éste propio o de los padres, hermanos, familiares o cónyuge; pero que sea para uso propio.

NUMERO DE HERMANOS

Los hermanos que se tengan en número y que vivan o hayan vivido bajo el mismo techo que el sujeto.

LUGAR DE NACIMIENTO

Plaza donde se haya nacido, pudiendo ser esta en el Interior de la República Mexicana o en la Ciudad de México.

DEPENDENCIA ECONOMICA

Relación normal dentro del grupo familiar como la del hijo, cónyuge o familiares (sobrinos, hermanos, primos, etc.) - en relación a los padres, cónyuge o familiares (tíos, hermanos, primos, etc.) en donde los primeros reciben de los últimos bienes y servicios económicos por razón de su edad, su falta de ingresos económicos, etc.

3.3 Hipótesis

H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas entre cada una de las categorías de las variables demográficas (Edad, Estado Civil, etc.), de la solicitud de empleo de los sujetos que duran más de

dos años en la compañía, respecto de los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias estadísticamente significativas, entre cada una de las categorías de las Variables Demográficas (Edad, Estado Civil, etc.), de la solicitud de empleo de los sujetos que duran más de dos años en la compañía, respecto de los que duran menos de ese tiempo.

3.4 Muestra

La muestra que se obtuvo para el presente estudio, estuvo integrada por 75 sujetos de los cuales 41 son empleados vigentes, quienes fueron extraídos de una población total de -- 230; dichos vigentes formarán el grupo experimental considerados con estabilidad laboral, por tener una permanencia en la Institución mayor a 2 años.

Y 34 ex-empleados que conforman la población total- de renuncias con una duración menor de 2 años denominado grupo control considerado con inestabilidad laboral.

La muestra de los empleados vigentes se tomó considerando únicamente a los empleados con estabilidad laboral de más-

de 2 años, o sea de larga duración; ésto extrayéndolos del total de miembros vigentes, por lo que se trata de una muestra-internacional; de dicho subtotal se partió para considerar el tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra de empleados vigentes se seleccionó tomando como referencia la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N P Q}{D(N-1)PQ} \quad \text{donde } D = \frac{E}{2}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Número de casos

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Error

Z = Nivel de confianza

Considerando además el número de datos que puede contener la hoja que se utilizó para vaciar las variables de cada empleado y el límite de significancia, por lo que el tamaño de la muestra, es de 41 empleados en total.

En el caso de los ex-empleados se seleccionaron los que habían permanecido en la Institución por menos de dos años, del total de renunciadas registradas en los últimos tres años (1987, 1988 y hasta el 19 de septiembre de 1989).

3.5 Sujetos

Las personas que participaron en la investigación son - empleados bancarios con el puesto de cajeros mixtos, divididos en dos grupos:

-Cajeros Mixtos Vigentes:

Con una antigüedad de más de dos años, de larga permanencia.

-Cajeros Mixtos Ex-empleados:

Que renunciaron antes de cumplir los dos años, de corta permanencia.

Los cajeros mixtos en estudio, en su totalidad ingresaron a la Institución en base a un contrato indefinido, éstos, sin límite de tiempo, considerándoseles de planta.

De aquellos que renunciaron a la Institución se tomaron en cuenta a todos sin excepción independientemente de las -- causas, motivo de su separación.

Respecto a las actividades que realiza el cajero mixto-se presenta una descripción y un análisis de puesto en el -- anexo B.

3.6 Diseño de Investigación

La investigación práctica, fuera de laboratorio, dentro del campo de las ciencias sociales y en especial en el ámbito laboral, en la mayoría de las ocasiones establece limitantes en lo relativo a la libertad del investigador en el manejo de variables que incidan en el comportamiento de los sujetos.

Estas limitantes, en las organizaciones de trabajo, se refieren a ordenamientos de tipo legal, de costo/beneficio y de respeto a los trabajadores y a sus condiciones laborales.

La realización de la presente investigación ofrece las mismas restricciones, ya que una organización bancaria, en virtud de su estructura orgánica y funcional, no tiene la libertad de experimentar contratando a grupos de empleados con diferentes características, para después analizar su comportamiento dentro del marco de la cultura organizacional.

En virtud de lo expuesto, para este caso se utilizó un diseño "Post Factum", que pretende investigar los efectos de una causa conocida. La causa conocida es la diversidad de valores que presentan las variables demográficas en los empleados contratados y el efecto, también conocido, es la diferencia entre renunciar al empleo o permanecer en él.

La metodología empleada se encuentra condicionada al diseño seleccionado, en tanto que la comprobación estadística de las hipótesis, se determina en función del tipo de variable seleccionada (discreta o continua) y al tratamiento de cada una.

Se utilizó el diseño de comparación de dos grupos que se analizaron en base a cada una de las variables demográficas para el puesto de cajero mixto.

Se cuenta con dos grupos de sujetos y cada uno comprende variables demográficas a comparar entre sí, y dado que interesa conocer en qué variables demográficas hay diferencias significativas se utiliza χ^2 cuando la naturaleza de los datos sea de tipo nominal, con dicho tratamiento estadístico cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

En el caso de que la naturaleza de los datos no sea de tipo nominal se utiliza la t de student.

Se utiliza Chi cuadrada y t de student con el fin de averiguar qué variables serán significativamente relacionadas con la rotación.

Es una prueba de Hipótesis Nula y sólo proporciona una estimación de la confiabilidad en la existencia de la relación.

3.7 Instrumentos

-FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO (Anexo C)

Para la puesta en práctica de esta investigación se utilizaron los datos de las formas de solicitud de empleo, forma similar a las utilizadas en la mayoría de las organizaciones, que ocupa cuatro páginas e incluye aproximadamente 40 ítems: datos personales, historial de trabajo, escolaridad, intereses, habilidad para el trabajo de oficina; de los cuales se consideraron sólo 14 ítems con su respectiva respuesta por ser éstos los que mejor predicen la duración del trabajador dentro de la Institución.

3.8 Procedimiento

Para realizar la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

-Se obtuvo la valiosa autorización por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Institución de Crédito, para poder tener acceso a la información correspondiente a este estudio.

-La primera etapa fue determinar el área a la que se --- aplicaría el estudio; para lo que se analizaron los índices - de rotación a nivel institucional, a nivel nacional por cen-- tro regional y a nivel puesto; encontrándose que los índices- son aceptables. Sin embargo, en el análisis por puestos se de-- tectó, que el puesto de cajero mixto presenta un alto índice- de rotación en relación al resto de los puestos que integran- la Institución, (sólo en relación a los otros puestos y no -- por sí solos).

-Además de que, al realizar un estudio más detallado de-- dicho puesto, se detectó que el índice de rotación se había - triplicado de 1987 a 1989, por lo que este estudio se justifi-- ca ampliamente.

-A partir de esta información se consideran para la in-- vestigación dos grupos, uno de los grupos integrado por el to-- tal de cajeros mixtos que renunciaron a la Institución antes- de cumplir 2 años de permanencia, 34 sujetos; y el otro grupo formado por una muestra representativa del total de los caje-- ros mixtos que aún se encuentran laborando en la institución- 41 sujetos.

Dichos grupos, seleccionados por muestra intencional con-- siderando lo significativo que representa por el número de su-- jetos que lo conforman.

-La etapa siguiente fue examinar las formas originales - de solicitud de empleo, seleccionándose de los 40 ítemes sólo 14; por considerar que son los que mejor predicen la duración de el empleo.

-A continuación se extrajeron del archivo muerto los expedientes de los cajeros mixtos que renunciaron y del archivo vigente los expedientes de los cajeros que aún se encuentran laborando en la Institución.

-Una revisión preliminar de las solicitudes de empleo -- contenidas en los expedientes, sugirió los modos en que podían clasificarse las respuestas a los diversos ítemes para - elaborar las hojas de trabajo y posteriormente determinar qué variables demográficas diferenciaban a los empleados de corta duración de los de larga duración.

-Para lo que se utilizó la Chi^2 y la t de student respectivamente dependiendo de la naturaleza de los datos.

-Con lo anterior se procedió a la elaboración de un cuadro diferente para cada una de las variables demográficas en relación a cada grupo, para determinar la significancia.

-Al no encontrar una significancia representativa en la relación unívoca de las variables demográficas de grupo a gru

po, se decidió realizarlo por cruzamiento de variables.

-Para lo que se utilizó nuevamente un cuadro por cada relación, aunque en este caso incluyeron dos variables en vez de una contra cada grupo, dichos cuadros se encuentran en resultados.

-En análisis de resultados se determinan las relaciones que representaron significancia y así mismo se hacen comentarios respecto a los resultados obtenidos.

IV CONCLUSIONES Y RESULTADOS

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos en cada una de las variables independientes en relación a las variables dependientes.

Por tratarse de una validación cruzada, tanto los datos distribuidos en columna, como los distribuidos en línea horizontal en cada caso representan la frecuencia de sujetos agrupados de acuerdo a la variable independiente de que se trate; sin embargo, los datos en línea horizontal además comprenden a la variable dependiente, agrupando diferencialmente a los sujetos vigentes (con estabilidad laboral) de los sujetos que causaron bajas por renuncia (con inestabilidad laboral).

T A B L A 1

VARIABLE - SEXO - ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
SOLTERO	11	23	12	18	34	30
CASADO	6		1	2	6	3
SEPARADO		1			1	1
UNION LIBRE			1			1
S U M A :	17	24	15	20	41	36

T A B L A 2

VARIABLE - SEXO - TIPO DE HABITACION

TIPO DE HABITACION	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
PROPIA	9	13	9	16	22	25
RENTADA	8	11	5	4	19	9
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 3

VARIABLE - SEXO - ESCOLARIADO

E S C O L A R I A D O	V I G E N T E S		B A J A S		T O T A L	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
TECNICO	2	1	1	2	3	3
COMERCIO	1	2		9	3	9
SECUNDARIA	4				4	
BACHILLERATO	5	15	6	9	20	15
PROFESIONAL	5	6	7		11	7
S U M A :	17	24	14	20	41	36

T A B L A 4

VARIABLE - SEXO - CONVIVENCIA

CONVIVENCIA	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
PADRES	10	22	11	17	32	28
FAMILIARES	1	2	1	1	3	2
CONYUGE	6		2	2	6	4
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 5

VARIABLE - SEXO - Nº DE PROMOCIONES

PROMOCIONES	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
0	6	10	13	18	16	31
1	6	14	1	2	20	3
2	5				5	
SUMA :	17	24	14	20	41	34

VARIABLE - SEXO - AUTOMOVIL

T A B L A 6

AUTOMOVIL	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
SI	1	1	3	4	2	7
NO	16	23	11	16	39	27
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 7

VARIABLE - SEXO - LUGAR DE NACIMIENTO

LUGAR DE NACIMIENTO	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
D. F.	16	23	12	17	39	29
FORANEO	1	1	2	3	2	5
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 8

VARIABLE - SEXO - DEPENDENCIA

D E P E N D E N C I A	V I G E N T E S		B A J A S		T O T A L	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
PADRES	7	14	11	14	21	25
SOLOS	10	8	3	4	18	7
FAMILIARES		2			2	
CONYUGE				2		2
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 9

VARIABLE = SEXO - EDAD

EDAD	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
18 - 20	6	16	7	12	22	19
21 - 23	2	2	4	5	4	9
24 - 26	4	4	2		8	2
27 - 29	3	2	1	2	5	3
30 - 32				1		1
33 - 35	1				1	
36 - 38	1				1	
S U M A :	17	24	14	20	41	34
M E D I A	24.29	21	21.36	21.25	22.37	21.29
D E S . E S T .	5.46	3.15	2.92	3.63	4.51	3.31
S x	1.365	0.657	0.81	0.833	0.713	0.576

T A B L A 10

VARIABLE - SEXO - NR DE HERMANOS

NUMERO DE HERMANOS	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
0		3	2		3	2
1	1		2	3	1	5
2	2	7	2	5	9	7
3	3	5	1	5	8	4
4	5	1	3	3	6	6
5	2	2	3	2	4	5
6	2	3	1	1	5	2
7	2	3			5	0
8				1	0	1
SUMMA :	17	26	14	20	41	34
DES. EST.	4.12	3.42	3.00	3.20	3.71	3.12

T A B L A 11

VARIABLE - SEXO - FUENTE DE RECLUTAMIENTO

FUENTE RECLUTAMIENTO	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
RECOMENDAC.	5	9	7	6	14	13
ESCUELA	1	2	2	4	3	6
FAMILIAR	3	2	1	2	5	3
COMP. TRAB.	3	3	1	3	6	4
INIC. PROPIA	4	7	2	4	11	6
INTERCAMBIO	1	1	1	1	2	2
S U M A :	17	24	14	20	41	34

T A B L A 12

VARIABLE - SEXO - ANTIQUEDAD EMPLEO ANTERIOR

AÑOS	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
-1	6	15	6	11	21	17
1	1	3	6	3	4	9
2	5	1		2	7	2
3		2	1	2	2	3
4	1	2		1	3	1
5	1				1	0
6		1			1	1
8				1	0	1
11	2				2	0
SUMMA:	17	24	14	20	41	34
MEDIA	2.76	1.35	1.29	1.53	1.94	1.43

T A B L A 13

VARIABLE = SEXO - ANTIGUEDAD EMPLEO ACTUAL

MESES	VIGENTES		BAJAS		TOTAL	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	VIG.	BAJAS
1 - 3			5	6		11
4 - 6			3	5		8
7 - 9			1	6		7
10 - 12				1		1
13 - 15			2			2
16 - 18			2	1		3
19 - 21			1	1		2
24 - 26	2	10			12	
27 - 29	3	4			7	
30 - 32		1			1	
33 - 35	3	1			4	
36 - 38	2	3			5	
39 - 41	3	2			5	
42 - 44		1			1	
45 - 47					0	
48	4	2			6	
SUMMA:	17	24	14	20	41	34
ME D I A	36,59	31,54	8,21	6,65	33,63	7,29

T A B L A 14

VARIABLE = EDAD - CONVIVENCIA

E D A D	Y I G E N T E S			B A J A S		
	PA D R E S	F A M I L I A	E S P O S O (+)	PA D R E S	F A M I L I A	E S P O S O (A)
18 - 20	20	2		19		
21 - 23	3	1		8	1	
24 - 26	6		2	1		1
27 - 29	3		3	1		2
30 - 32						1
33 - 35			1			
S U M A :	32	3	6	29	1	4
M E D I A	21,25	20,00	28,00	20,34	22,00	28,00

T A B L A 15

VARIABLE - EDAD - ESCOLARIDAD

E D A D	V I G E N T E S			B A J A S		
	SECUNDARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL	SECUNDARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL
18 - 20	4	13	6	2	10	7
21 - 23		4		1	2	6
24 - 26	2	3	2		1	1
27 - 29	3		3		1	2
30 - 32					1	
33 - 35	1					
S U M A :	10	20	11	3	15	16
M E D I A	24.40	20.50	22.55	20.00	21.20	21.63

T A B L A 16

VARIABLE - EDAD - DEPENDENCIA

E D A D	V I G E N T E S				B A J A S			
	PADRES	FAMILIA	ESPOSO (A)	SOLOS	PADRES	FAMILIA	ESPOSO (A)	SOLOS
18 - 20	17	2		3	14			5
21 - 23	3			1	13			1
24 - 26	1			7	1			1
27 - 29				6				2
30 - 32				0				
33 - 35				1			1	
S U M A :	21	2		18	28		1	9
M E D I A	19,71	19,00		25,33	20,61		34,00	22,00

ANALISIS DE RESULTADOS

Las siguientes tablas reportan el resultado de la Chi -- cuadrada y de la "t" de student, dependiendo de la naturaleza de los datos respectivamente.

En dichas tablas se detalla el análisis estadístico efectuado considerando: los grados de libertad, la Chi o "t" obtenida y la Chi o "t" de la tabla, determinando finalmente la significancia de cada combinación; indicando con "si" cuando es significativo el resultado y con un "no" en el caso de que no lo sea.

TABLA 1

VARIABLE - SEXO / ESTADO CIVIL

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
SOLTERO	11	23	12	18	64
CASADO	6		1	2	9
SEPARADO		1			1
UNION LIBRE			1		1
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-fesp)2/fesp
SOLTERO					
VIG. MASC.	11	14.5067	(3.5067)	12.2967	0.8477
VIG. FEM.	23	20.4800	2.5200	6.3504	0.3101
BAJ. MASC.	12	11.9467	0.0533	0.0028	0.0002
BAJ. FEM.	18	17.0667	0.9333	0.8711	0.0510
CASADO					
VIG. MASC.	6	2.0400	3.9600	15.6816	7.6871
VIG. FEM.	0	2.8800	(2.8800)	8.2944	2.8800
BAJ. MASC.	1	1.6800	(0.6800)	0.4624	0.2752
BAJ. FEM.	2	2.4000	(0.4000)	0.1600	0.0667
SEPARADO					
VIG. MASC.	0	0.2267	(0.2267)	0.0514	0.2267
VIG. FEM.	1	0.3200	0.6800	0.4624	1.4450
BAJ. MASC.	0	0.1867	(0.1867)	0.0340	0.1867
BAJ. FEM.	0	0.2667	(0.2667)	0.0711	0.2667
UNION LIBRE					
VIG. MASC.	0	0.2267	(0.2267)	0.0514	0.2267
VIG. FEM.	0	0.3200	(0.3200)	0.1024	0.3200
BAJ. MASC.	1	0.1867	0.8133	0.6615	3.5438
BAJ. FEM.	0	0.2667	(0.2667)	0.0711	0.2667
S U M A:	75	75.0000	0.0000	45.6256	18.6001 -x2

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
SOLTERO	14.50666	20.48	11.94666	17.06666	64
CASADO	2.04	2.88	1.68	2.4	9
SEPARADO	0.226666	0.32	0.186666	0.266666	1
UNION LIBRE	0.226666	0.32	0.186666	0.266666	1
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 9
 CHIobt. 18.60012
 CHItabla 16.919

Significancia SI

TABLA 2

VARIABLE - SEXO / TIPO DE HABITACION

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PROPIA	9	13	9	16	47
RENTADA	8	11	5	4	28
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(fobt-fesp)	(fobt-fesp) 2	(fobt-fesp)2/fesp
PROPIA					
VIG. MASC.	9	10,6533	(1,6533)	2,7335	0,2566
VIG. FEM.	13	15,0400	(2,0400)	4,1616	0,2767
BAJ. MASC.	9	8,7733	0,2267	0,0514	0,0059
BAJ. FEM.	16	12,5333	3,4667	12,0178	0,9589
RENTADA					
VIG. MASC.	8	6,3467	1,6533	2,7335	0,4307
VIG. FEM.	11	8,9600	2,0400	4,1616	0,4645
BAJ. MASC.	5	5,2267	(0,2267)	0,0514	0,0098
BAJ. FEM.	4	7,4667	(3,4667)	12,0178	1,6095
S U M A:		75,0000	(0,0000)	37,9285	4,0125

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PROPIA	10,65333	15,04	8,773333	12,53333	47
RENTADA	6,346666	8,96	5,226666	7,466666	28
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 3
 CHIobt. 4,012529
 CHItabla 7,815

Significancia NO

TABLA 3

VARIABLE = SEXO / ESCOLARIDAD

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
TECNICO	2	1	1	2	6
COMERCIO	1	2		9	12
SECUNDARIA	4				4
BACHILLERATO	5	15	6	9	35
PROFESIONAL	5	6	7		18
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-Fesp)2/Fesp
TECNICO					
VIG. MASC.	2	1.3600	0.6400	0.4096	0.3012
VIG. FEM.	1	1.9200	(0.9200)	0.8464	0.4408
BAJ. MASC.	1	1.1200	(0.1200)	0.0144	0.0129
BAJ. FEM.	2	1.6000	0.4000	0.1600	0.1000
COMERCIO					
VIG. MASC.	1	2.7200	(1.7200)	2.9584	1.0876
VIG. FEM.	2	3.8400	(1.8400)	3.3856	0.8817
BAJ. MASC.	0	2.2400	(2.2400)	5.0176	2.2400
BAJ. FEM.	9	3.2000	5.8000	33.6400	10.5125
SECUNDARIA					
VIG. MASC.	4	0.9067	3.0933	9.5687	10.5537
VIG. FEM.	0	1.2800	(1.2800)	1.6384	1.2800
BAJ. MASC.	0	0.7467	(0.7467)	0.5575	0.7467
BAJ. FEM.	0	1.0667	(1.0667)	1.1378	1.0667
BACHILLERATO					
VIG. MASC.	5	7.9333	(2.9333)	8.6044	1.0846
VIG. FEM.	15	11.2000	3.8000	14.4400	1.2893
BAJ. MASC.	6	6.5333	(0.5333)	0.2844	0.0435
BAJ. FEM.	9	9.3333	(0.3333)	0.1111	0.0119
PROFESIONAL					
VIG. MASC.	5	4.0800	0.9200	0.8464	0.2075
VIG. FEM.	6	5.7600	0.2400	0.0576	0.0100
BAJ. MASC.	7	3.3600	3.6400	13.2496	3.9433
BAJ. FEM.	0	4.8000	(4.8000)	23.0400	4.8000
S U M A:	75	75.0000	(0.0000)	119.9680	40.6138

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
TECNICO	1.36	1.92	1.12	1.6	6
COMERCIO	2.72	3.84	2.24	3.2	12
SECUNDARIA	0.906666	1.28	0.746666	1.066666	4
BACHILLERATO	7.933333	11.2	6.533333	9.333333	35
PROFESIONAL	4.08	5.76	3.36	4.8	18
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 12
 Chobt 40.61384
 Chtabla 21.026

Significancia

51

TABLA 4

VARIABLE = SEXO / CONVIVENCIA

(fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PADRES	10	22	11	17	60
FAMILIA	1	2	1	1	5
CONYUGE	6		2	2	10
S U M A:	17	24	14	20	75
	fobt.	fesp.	(fobt-fesp)	(fobt-fesp) 2	(fobt-fesp)2/fesp
PADRES					
VIG. MASC.	10	13.6000	(3.6000)	12.9600	0.5529
VIG. FEM.	22	19.2000	2.8000	7.8400	0.4083
BAJ. MASC.	11	11.2000	(0.2000)	0.0400	0.0036
BAJ. FEM.	17	16.0000	1.0000	1.0000	0.0625
FAMILIA					
VIG. MASC.	1	1.1333	(0.1333)	0.0178	0.0157
VIG. FEM.	2	1.6000	0.4000	0.1600	0.1000
BAJ. MASC.	1	0.5333	0.0667	0.0044	0.0048
BAJ. FEM.	1	1.3333	(0.3333)	0.1111	0.0833
CONYUGE					
VIG. MASC.	5	2.2667	3.7333	13.9378	6.1490
VIG. FEM.	0	3.2000	(3.2000)	10.2400	3.2000
BAJ. MASC.	2	1.8667	0.1333	0.0178	0.0095
BAJ. FEM.	2	2.6667	(0.6667)	0.4444	0.1667
S U M A:	75	75.0000	0.0000	46.7733	11.1563

(fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PADRES	13.6000	19.2000	11.2000	16.0000	60
FAMILIA	1.1333	1.6000	0.9333	1.3333	5
CONYUGE	2.2667	3.2000	1.8667	2.6667	10
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 6
 Chiobt. 11.15633
 Chitabla 12.592

Significancia NO

TABLA 5

VARIABLE - SEXO -BY PROMOCIONES

MASC. - VIGENTE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0	6	0	-0.94117	0.885813	5.3145768927
1	6	6	0.058823	0.003460	0.0207612457
2	5	10	1.058823	1.121107	5.6055363322
	17	16	0.176470	2.010380	10.9411764706

MEAN = 0.941176
 STD = 0.802245
 SMEAN = 0.200561

MASC. - BAJA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0	13	0	-0.94117	0.885813	11.5155709343
1	1	1	0.058823	0.003460	0.0034602016
2					
	14	1	-0.88235	0.889273	11.5190311419

MEAN = 0.071428
 STD = 0.907070
 SMEAN = 0.251577

VARIABLE - SEXO -BY PROMOCIONES

FEM. - VIGENTE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0	10	0	-0.94117	0.885816	8.858161
1	14	14	0.058823	0.003460	0.048442
	24	14	-0.88235	0.889273	8.906576

MEAN = 0.583333
 STD = 0.609185
 SMEAN = 0.127024

FEM. - BAJA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0	18	0	-0.94117	0.885813	15.34463
1	2	2	0.058823	0.003460	0.070920
2					
	20	2	-0.88235	0.889273	15.95155

MEAN = 0.1
 STD = 0.291072
 SMEAN = 0.204884

TABLE 5
(CONTINUACION)

VARIABLE = SEXO-Nº PROMOCIONES

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	0.941176	0.802245	0.200561
FEMENINO	0.583333	0.609185	0.127024
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	0.071428	0.907076	0.251577
FEMENINO	0.1	0.893072	0.204884

B A J A S

VIGENTES	MASC.	FEM.
g.l.		
MASCULINO	29	35
FEMENINO	36	42
Significancia		
MASCULINO	si	si
FEMENINO	no	si
Qdif		
MASCULINO	0.32173948	0.2867101242
FEMENINO	0.28182703	0.2410661328
Tobt		
MASCULINO	2.70326755	2.9338917589
FEMENINO	1.81637918	2.0049823166
Ttabla		
MASCULINO	2.045	2.042
FEMENINO	2.021	2.021

TABLA 6

VARIABLE = SEXO / AUTOMOVIL

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
SI	1	1	3	4	9
NO	16	23	11	16	66
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-Fesp)2/Fesp
SI					
VIG. MASC.	1	2.0400	(1.0400)	1.0816	0.5302
VIG. FEM.	1	2.8800	(1.8800)	3.5344	1.2272
BAJ. MASC.	3	1.6800	1.3200	1.7424	1.0371
BAJ. FEM.	4	2.4000	1.6000	2.5600	1.0667
NO					
VIG. MASC.	16	14.9600	1.0400	1.0816	0.0723
VIG. FEM.	23	21.1200	1.8800	3.5344	0.1673
BAJ. MASC.	11	12.3200	(1.3200)	1.7424	0.1414
BAJ. FEM.	16	17.6000	(1.6000)	2.5600	0.1455
S U M A:		75.0000	(0.0000)	17.8368	4.3878

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
SI	2.04	2.88	1.68	2.4	9
NO	14.96	21.12	12.32	17.6	66
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 3
 CHIobt. 4.387758
 CHItabla 7.815

Significancia NO

TABLA 7

VARIABLE = SEXO / LUGAR DE NACIMIENTO

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
D.F.	16	23	12	17	68
FORANEO	1	1	2	3	7
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-Fesp)2/Fesp
D.F.					
VIG. MASC.	16	15.4133	0.5867	0.3442	0.0223
VIG. FEM.	23	21.7600	1.2400	1.5376	0.0707
BAJ. MASC.	12	12.6933	(0.6933)	0.4807	0.0379
BAJ. FEM.	17	18.1333	(1.1333)	1.2844	0.0708
FORANEO					
VIG. MASC.	1	1.5867	(0.5867)	0.3442	0.2169
VIG. FEM.	1	2.2400	(1.2400)	1.5376	0.6864
BAJ. MASC.	2	1.3067	0.6933	0.4807	0.3679
BAJ. FEM.	3	1.8667	1.1333	1.2844	0.6881
S U M A:		75.0000	(0.0000)	7.2939	2.1610

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
D.F.	15.41333	21.76	12.69333	18.13333	68
FORANEO	1.586666	2.24	1.306666	1.866666	7
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 3
 CHIobt 2.161029
 CHItabla 7.815

Significancia NO

TABLA 8

VARIABLE - SEXO / DEPENDENCIA

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PADRES	7	14	11	14	46
SOLO	10	8	3	4	25
FAMILIA		2			2
CONYUGE				2	2
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-fesp)2/Fesp
PADRES					
VIG. MASC.	7	10.4267	(3.4267)	11.7420	1.1262
VIG. FEM.	14	14.7200	(0.7200)	0.5184	0.0352
BAJ. MASC.	11	8.5867	2.4133	5.8242	0.6783
BAJ. FEM.	14	12.2667	1.7333	3.0644	0.2449
SOLO					
VIG. MASC.	10	5.6667	4.3333	18.7778	3.3137
VIG. FEM.	8	8.0000	0.0000	0.0000	0.0000
BAJ. MASC.	3	4.6667	(1.6667)	2.7778	0.5352
BAJ. FEM.	4	6.6667	(2.6667)	7.1111	1.0667
FAMILIA					
VIG. MASC.	0	0.4533	(0.4533)	0.2055	0.4533
VIG. FEM.	2	0.6400	1.3600	1.8496	2.8900
BAJ. MASC.	0	0.3733	(0.3733)	0.1394	0.3733
BAJ. FEM.	0	0.5333	(0.5333)	0.2844	0.5333
CONYUGE					
VIG. MASC.	0	0.4533	(0.4533)	0.2055	0.4533
VIG. FEM.	0	0.6400	(0.6400)	0.4096	0.6400
BAJ. MASC.	0	0.3733	(0.3733)	0.1394	0.3733
BAJ. FEM.	2	0.5333	1.4667	2.1511	4.0333
S U M A:	75	75.0000	(0.0000)	55.1403	16.8102 *x2

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
PADRES.	10.42666	14.72	8.586666	12.26666	46
SOLO	5.666666	8	4.666666	6.666666	25
FAMILIA	0.453333	0.64	0.373333	0.533333	2
CONYUGE	0.453333	0.64	0.373333	0.533333	2
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 9
 CHIobt. 16.81021
 CHItabla 16.919

Significancia NO

TABLA 9

VARIABLE - SEXO - EDAD

MASC. - VIGENTE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	6	114	-5.29411	28.02768	168.1660897
22	2	44	-2.29411	5.262975	10.525951557
25	4	100	0.705882	0.498269	1.9930795848
28	3	84	3.705882	13.73356	41.200692042
31					
34	1	34	5.705882	34.20415	94.204152249
37	1	37	12.70588	161.4394	161.43944637
	17	413			477.52941176

MEAN = 24.29411
 STD = 5.463111
 SNEAN = 1.365777

RASC. -BAJA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	7	133	-2.35714	5.556127	38.892857143
22	4	88	0.642857	0.413265	1.6530612245
25	2	50	3.642857	13.27040	26.540816327
28	1	28	5.642857	44.12755	44.12755102
31					
34					
37					
	14	299			111.21428571

MEAN = 21.35714
 STD = 2.924883
 SNEAN = 0.811216

T A B L A 9
(CONTINUACION)

VARIABLE - SEXO - EDAD

FEN. - VIGENTE

NASC.	FEN.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	16	304	-2	4	64
22	2	44	1	1	2
25	4	100	4	16	64
28	2	56	7	49	98
31					
34					
37					
	24	504			228

MEAN - 21
STD - 3.148498
SMEAN- 0.656507

FEN. -BAJA

NASC.	FEN.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	12	228	-2.25	5.0625	60.75
22	5	110	0.75	0.5625	2.8125
25					
28	2	56	6.75	45.5625	91.125
31	1	31	9.75	95.0625	95.0625
34					
37					
	20	425			249.75

MEAN - 21.25
STD - 3.625567
SMEAN- 0.831762

TABLA 9
(CONTINUACION)

VARIABLE - SEXO / EDAO

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	24.29411	5.463111	1.365777
FEMENINO	21	3.148498	0.656507
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	21.35714	2.924883	0.811216
FEMENINO	21.25	3.625567	0.831762

B A J A S

VIGENTES	MASC.	FEM.
g.l.		
MASCULINO	29	35
FEMENINO	36	42
Significancia		
MASCULINO	no	no
FEMENINO	no	no
Qdif		
MASCULINO	1.58652705	1.5991168933
FEMENINO	1.04358652	1.0596364781
fobt		
MASCULINO	1.84886369	1.9036194369
FEMENINO	-0.3422235	0.235929967
Ttabla		
MASCULINO	2.045	2.042
FEMENINO	2.021	2.021

TABLA 10

VARIABLE - SEXO - Nº HERMANOS

MASC. VIGENTE

MASC.	FEM.	NC x F	NC - x	(NC - x) 2	((NC - x) 2) x F
0					
1	1	1	-3.11764	9.719723	9.7197231834
2	2	4	-2.11764	4.484429	8.9688581315
3	3	9	-1.11764	1.249134	3.7474048443
4	5	20	-0.11764	0.013840	0.069204522
5	2	10	0.882352	0.778546	1.5570934756
6	2	12	1.882352	3.543252	7.0865051903
7	2	14	2.882352	8.307958	16.615916955
8					
	17	70			47.764705882

MEAN = 4.117647

STD = 1.727800

SMEAN = 0.431950

MASC. - BAJA

MASC.	FEM.	NC x F	NC - x	(NC - x) 2	((NC - x) 2) x F
0	2	0	-3	9	18
1	2	2	-2	4	8
2	2	4	-1	1	2
3	1	3	0	0	0
4	3	12	1	1	3
5	3	15	2	4	12
6	1	6	3	9	9
7					
8					
	14	42			52

MEAN = 3

STD = 2

SMEAN = 0.554700

TABLA 10
 (CONTINUACION)

VARIABLE - SEXO - Nº HERMANOS

FEN. - YIGENTE

NASC.	FEN.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0	3	0	-3.41666	11.67361	35.02083333
1					
2	7	14	-1.41656	2.006944	14.04861111
3	5	15	-0.41656	0.173611	0.868055555
4	1	4	0.583333	0.340277	0.340277777
5	2	10	1.583333	2.506944	5.013888888
6	3	18	2.583333	6.673611	20.02083333
7	3	21	3.583333	12.84027	38.52083333
8					
	24	82			113.8033333

MEAN = 3.41666

STD = 2.224596

SMEAN = 0.453881

FEN. -BAJA

NASC.	FEN.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0					
1	3	3	-2.2	4.84	14.52
2	5	10	-1.2	1.44	7.2
3	5	15	-0.2	0.04	0.2
4	3	12	0.8	0.64	1.92
5	2	10	1.8	3.24	6.48
6	1	6	2.8	7.84	7.84
7					
8	1	8	4.8	23.04	23.04
	20	64			61.2

MEAN = 3.2

STD = 1.794729

SMEAN = 0.411739

TABLA 10
 (CONTINUACION)

VARIABLE - SEXO / Nº HERMANOS

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	4.117647	1.7278	0.43195
FEMENINO	3.416666	2.224696	0.46388
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	3	2	0.5547
FEMENINO	3.2	1.794729	0.411739

B A J A S

VIGENTES	MASC.	FEM.
g.l.		
MASCULINO	29	35
FEMENINO	36	42
Significancia		
MASCULINO	no	no
FEMENINO	no	no
Qdif		
MASCULINO	0.70304544	0.5967493667
FEMENINO	0.72310216	0.6202528988
Tobt		
MASCULINO	1.58972227	1.5377427296
FEMENINO	0.57622009	0.3493188027
Ttabla		
MASCULINO	2.045	2.042
FEMENINO	2.021	2.021

TABLA II

VARIABLE = SEXO / FUENTE DE RECLUTAMIENTO

(Fobt)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
RECOM.	5	9	7	6	27
ESCUELA	1	2	2	4	9
FAMILIAR	3	2	1	2	8
COMP. TRAB.	3	3	1	3	10
INIC. PROP.	4	7	2	4	17
INTERCAMBIO	1	1	1	1	4
S U M A:	17	24	14	20	75
	Fobt.	Fesp.	(Fobt-Fesp)	(Fobt-Fesp) 2	(Fobt-Fesp)2/Fesp
RECOM.					
VIG. MASC.	5	0.1200	1.1200	1.2544	0.2050
VIG. FEM.	9	0.6400	(0.3600)	0.1256	0.0150
BAJ. MASC.	7	5.0400	(1.9600)	3.8416	0.7622
BAJ. FEM.	6	7.2000	1.2000	1.4400	0.2000
ESCUELA					
VIG. MASC.	1	2.0400	1.0400	1.0816	0.5302
VIG. FEM.	2	2.6800	0.6800	0.7744	0.2669
BAJ. MASC.	2	1.6800	(0.3200)	0.1024	0.0610
BAJ. FEM.	4	2.4000	(1.6000)	2.5600	1.0667
FAMILIAR					
VIG. MASC.	3	1.8133	(1.1867)	1.4082	0.7766
VIG. FEM.	2	2.5600	0.5600	0.3136	0.1225
BAJ. MASC.	1	1.4933	0.4933	0.2434	0.1630
BAJ. FEM.	2	2.1333	0.1333	0.0178	0.0083
COMP. TRAB.					
VIG. MASC.	3	2.2667	(0.7333)	0.5378	0.2373
VIG. FEM.	3	3.2000	0.2000	0.0400	0.0125
BAJ. MASC.	1	1.8667	0.8667	0.7511	0.4024
BAJ. FEM.	3	2.8667	(0.3333)	0.1111	0.0417
INIC. PROP.					
VIG. MASC.	4	3.6533	(0.1467)	0.0215	0.0056
VIG. FEM.	7	5.4400	(1.5400)	2.4336	0.4474
BAJ. MASC.	2	3.1733	1.1733	1.3767	0.4338
BAJ. FEM.	4	4.5333	0.5333	0.2844	0.0627
INTERCAMBIO					
VIG. MASC.	1	0.9067	(0.0933)	0.0087	0.0096
VIG. FEM.	1	1.2800	0.2800	0.0784	0.0613
BAJ. MASC.	1	0.7467	(0.2533)	0.0642	0.0860
BAJ. FEM.	1	1.0667	0.0667	0.0044	0.0042
S U M A:	75	75.0000	0.0000	18.8789	5.9836

TABLA 11
(CONTINUACION)

(Fesp)

	VIGENTES		BAJAS		SUMA
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	
RECON.	6.1200	5.6400	5.0400	7.2000	27
ESCUELA	2.0400	2.8800	1.6800	2.4000	9
FAMILIAR	1.8133	2.5600	1.4333	2.1333	8
COMP. TRAB.	2.2667	3.2000	1.8667	2.6667	10
INIC. PROP.	3.3533	5.4400	3.1733	4.5333	17
INTERCAMBIO	0.9057	1.2800	0.7467	1.0667	4
S U M A:	17	24	14	20	75

RESULTADO

g.l. 15
 CHIobt. 5.983569
 CHItabla 24.996
 Significancia NO

TABLA 12

VARIABLE = ANTIGUEDAD EMPLEO ANTERIOR

MASC. - VIGENTE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0.5	6	3	-2.26470	5.128892	30.773356401
1	1	1	-1.76470	3.114186	3.1141868512
2	6	12	-0.76470	0.584775	3.508650519
3					
4	1	4	1.235294	1.525951	1.5259515571
5	1	5	2.235294	4.996539	4.9965397924
6					
8					
11	2	22	8.235294	67.82006	135.64013841
	17	47			179.55882353

MEAN = 2.764705

STD = 3.349989

SMEAN = 0.837497

MASC. - BAJ.

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
0.5	6	3	-0.92857	0.862244	5.1734693878
1	6	6	-0.42857	0.183673	1.1020409163
2					
3	1	3	1.571429	2.469387	2.4693877551
4					
5					
6					
8	1	8	6.571428	43.18367	43.183673459
11					
	14	20			51.928571429

MEAN = 1.428571

STD = 1.998625

SMEAN = 0.554319

TABLA 12
(CONTINUACION)

VARIABLE = ANTIGUEDAD EMPLEO ANTERIOR

FEN. - VIGENTE

MASC.	FEM.	MC * F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) * F
0.5	15	7.5	-0.85416	0.729600	10.94401041
1	3	3	-0.35416	0.125434	0.376302083
2	1	2	0.645833	0.417100	0.417100694
3	2	6	1.645833	2.709767	5.417534722
4	2	8	2.645833	7.000434	14.00066805
5					
6	1	6	4.645833	21.58376	21.58376736
8					
11					
	24	32.5			52.73958333

MEAN = 1.354166
STD = 1.514273
SMEAN = 0.315747

FEN. - BAJ.

MASC.	FEM.	MC * F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) * F
0.5	11	5.5	-1.025	1.050625	11.556875
1	3	3	-0.525	0.275625	0.826875
2	2	4	0.475	0.225625	0.45125
3	2	6	1.475	2.175625	4.35125
4	1	4	2.475	6.125625	6.125625
5					
6					
8	1	8	5.475	29.82562	41.925625
11					
	20	30.5			65.2375

MEAN = 1.525
STD = 1.852984
SMEAN = 0.425103

T A B L A 12
(CONTINUACION)

VARIABLE - ANTIGUEDAD EMPLEO ANTERIOR

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	2.764705	3.349989	0.837497
FEMENINO	1.354166	1.514273	0.315747
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	1.428571	1.998625	0.554319
FEMENINO	1.525	1.852984	0.425103

B A J A S

VIGENTES	MASC.	FEM.
g.l.		
MASCULINO	29	35
FEMENINO	36	42
Significancia		
MASCULINO	no	no
FEMENINO	no	no
Qdif		
MASCULINO	1.00432603	0.9392091277
FEMENINO	0.63793865	0.5295363336
Tobt		
MASCULINO	1.33037573	1.3199456172
FEMENINO	-0.1166334	-0.322610535
Ttabla		
MASCULINO	2.045	2.042
FEMENINO	2.021	2.021

T A B L A 13

VARIABLE = ANTIQUEDAD EMPLEO ACTUAL

NASC.-VIGENTE

NASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
2					
5					
8					
11					
14					
17					
20					
25	2	50	-12.0588	145.4152	290.83044983
28	3	84	-9.05882	82.06228	246.18685121
31					
34	3	102	-3.05882	9.358401	28.069204152
37	2	74	-0.05882	0.003460	0.0069204152
40	3	120	2.941176	8.650519	25.951557093
43					
46					
50	4	200	12.94117	167.4740	569.89619377
	17	630			1260.9411765

MEAN = 37.05882
 STD = 6.877433
 SMEAN = 2.219358

T A B L A 13
(CONTINUACION)

VARIABLE = ANTIGUEDAD EMPLEO ACTUAL

MASC.-BAJA

MASC.	FEM.	MC * F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) * F
2	5	10	-6.21428	38.61734	193.08673469
5	3	15	-3.21428	10.33163	30.594897959
8	1	8	-0.21428	0.045918	0.0459183676
11					
14	2	28	5.785714	33.47448	66.948979592
17	2	34	8.785714	77.18877	154.37755102
20	1	20	11.78571	138.9030	138.90306122
25					
28					
31					
34					
37					
40					
43					
46					
50					
	14	115			584.35714286

MEAN = 8.214285

STD = 6.704517

SMEAN= 1.859498

T A B L A 13
(CONTINUACION)

VARIABLE = ANTIQUEDAD EMPLEO ACTUAL

FEM.-VIGENTE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - A	(MC - X) Z	{(MC - X) Z} x F
2					
5					
8					
11					
14					
17					
20					
25	10	250	-6.70833	45.00173	450.0173611
28	4	112	-3.70833	13.75173	55.00694444
31	1	31	-0.70833	0.501735	0.501735111
34	1	34	2.291665	5.251736	5.251736111
37	3	111	5.291656	29.00173	84.00520633
40	2	80	8.291666	68.75173	137.5034722
43	1	43	11.29166	127.5017	127.5017361
46					
50	2	100	18.29165	334.5850	669.1701368
	24	761			1528.958333

MEAN = 31.70833
 STD = 8.153309
 SNEAN = 1.700082

T A B L A 13
(CONTINUACION)

VARIABLE - ANTIGUEDAD EMPLEO ACTUAL

FEN.-BAJA

RASC.	FEN.	MC x F	MC - x	(MC - x) 2	((MC - x) 2) x F
2	6	12	-4.65	21.6225	129.735
5	5	25	-1.65	2.7225	13.6125
8	6	48	1.35	1.8225	10.935
11	1	11	4.35	18.9225	18.9225
14					
17	1	17	10.35	107.1225	107.1225
20	1	20	13.35	178.2225	178.2225
25					
28					
31					
34					
37					
40					
43					
46					
50					
	20	133			458.55

MEAN - 6.65
STD - 4.912658
SNEAN - 1.127041

T A B L A 13
(CONTINUACION)

VARIABLE - EMPLEO ACTUAL

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	37.05882	8.877433	2.219358
FEMENINO	31.70833	8.153309	1.700082
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
MASCULINO	8.214285	6.704517	1.859498
FEMENINO	6.65	4.912658	1.127041

B A J A S

VIGENTES	MASC.	FEM.
g.i.		
MASCULINO	29	35
FEMENINO	36	42
Significancia		
MASCULINO	si	si
FEMENINO	si	si
Qdif		
MASCULINO	2.89538991	2.489130641
FEMENINO	2.51952607	2.0397304289
Tobt		
MASCULINO	9.96222819	12.216642830
FEMENINO	9.32470741	12.285118487
Ttabla		
MASCULINO	2.045	2.042
FEMENINO	2.021	2.021

T A B L A 14

VARIABLE - EDAD / CONVIVENCIA

VIG.-PADRES

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	[(MC - X) 2] x F
19	20	380	-2.82857	8.000816	160.01632653
22	3	66	0.171428	0.029387	0.0881632653
25	6	150	3.171428	10.05795	60.347755102
28	6	168	6.171428	38.08853	228.51918367
31					
34					
	35	764			448.97142857

MEAN = 21.82857
 STD = 3.633874
 SNEAN = 0.623204

VIG.-FAMILIA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	[(MC - X) 2] x F
19	2	38	-1	1	2
22	1	22	2	4	4
25					
28					
31					
34					
	3	80			6

MEAN = 20
 STD = 1.732050
 SNEAN = 1.224744

TABLA 14
(CONTINUACION)

VARIABLE = EDAD / CONVIVENCIA

VIG.-CONYUGE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19					
22					
25	2	50	-3	9	18
28	3	84	0	0	0
31					
34	1	34	6	36	36
	6	168			54

MEAN = 28
STD = 3.286335
SMEAN = 1.469693

BAJAS-PADRES

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	19	361	-1.34482	1.808561	34.36266349
22	8	176	1.655172	2.739595	21.91676575
25	1	25	4.655172	21.67063	21.67063020
28	1	28	7.655172	58.60166	58.60166468
31					
34					
	29	590			136.5517241

MEAN = 20.34482
STD = 2.208358
SMEAN = 0.417340

TABLE 14
(CONTINUACION)

VARIABLE = EDAD / CONVIVENCIA

BAJAS-FAMILIA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19					
22	1	22	0	0	0
25					
28					
31					
34					
	1	22			0

MEAN = 22

STD =

SMEAN =

BAJAS-CONYUGE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19					
22					
25	1	25	-3	9	9
28	2	56	0	0	0
31	1	31	3	9	9
34					
	4	112			18

MEAN = 28

STD = 2.449489

SMEAN = 1.414213

T A B L A 14
(CONTINUACION)

VARIABLE = EDAD / CONVIVENCIA

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
PADRES	21.82857	3.633874	0.623204
FAMILIA	20	1.73205	1.224744
CONYUGE	28	3.286335	1.469693
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
PADRES	20.34482	2.209358	0.41734
FAMILIA	22	0	0
CONYUGE	28	2.449489	1.414213

B A J A S

VIGENTES	PADRES	FAMILIA	CONYUGE
g.l.			
PADRES	59	31	34
FAMILIA	30	2	5
CONYUGE	33	5	8
Significancia			
PADRES	no	no	si
FAMILIA	no	no	si
CONYUGE	si	si	no
Qdif			
PADRES	0.75003726	0.623204	1.545438978
FAMILIA	1.29389742	1.224744	1.870827697
CONYUGE	1.52779913	1.469693	2.039606806
Tobt			
PADRES	1.97823503	-0.2750784655	-3.99331846
FAMILIA	-0.2664971	-1.6329943237	-4.27618214
CONYUGE	5.01059323	4.0824852537	0
Ttabla			
PADRES	2	2.042	2.042
FAMILIA	2.042	4.303	2.571
CONYUGE	2.042	2.571	2.306

T A B L A 15

VARIABLE = EDAD./ ESCOLARIDAD

VIG. SECUNDARIA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - x	(MC - x) 2	((MC - x) 2) x F
19	4	76	-5.4	29.16	115.64
22					
25	2	50	0.6	0.36	0.72
28	3	84	3.6	12.96	38.88
31					
34	1	34	9.6	92.16	92.16
	10	244			248.4

MEAN = 24.4
 STD = 5.253570
 SMEAN = 1.751190

VIG. BACHILLERATO

MASC.	FEM.	MC x F	MC - x	(MC - x) 2	((MC - x) 2) x F
19	13	247	-1.5	2.25	29.25
22	4	88	1.5	2.25	9
25	3	75	4.5	20.25	60.75
28					
31					
34					
	20	410			99

MEAN = 20.5
 STD = 2.282657
 SMEAN = 0.523677

T A B L A 15
(CONTINUACION)

VARIABLE = EDAD / ESCOLARIDAD

VIG. PROFESIONAL

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	6	114	-3,54545	12,57024	75,421487603
22					
25	2	50	2,454545	6,024793	12,049586776
28	3	94	5,454545	29,75206	89,256178347
31					
34					
	11	248			176,72227273

MEAN = 22,54545
 STD = 4,203894
 SMEAN = 1,329388

BAJAS-SECUNDARIA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	2	38	-1	1	2
22	1	22	2	4	4
25					
28					
31					
34					
	3	60			6

MEAN = 20
 STD = 1,732050
 SMEAN = 1,224744

T A B L A 15
(CONTINUACION)

VARIABLE - EDAD / ESCOLARIDAD

BAJAS-BACHILLERATO

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	10	190	-2.2	4.84	48.4
22	2	44	0.8	0.64	1.28
25	1	25	3.8	14.44	14.44
28	1	28	6.8	46.24	46.24
31	1	31	9.8	96.04	96.04
34					
	15	318			206.4

MEAN = 21.2
STD = 3.839642
SMEAN = 1.025187

BAJAS-PROFESIONAL

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	7	133	-2.625	6.890625	48.234375
22	6	132	0.375	0.140625	0.84375
25	1	25	3.375	11.39062	11.390625
28	2	56	6.375	40.64062	81.28125
31					
34					
	16	346			141.75

MEAN = 21.625
STD = 3.074085
SMEAN = 0.793725

T A B L A 15
(CONTINUACION)

VARIABLE = EDAD / ESCOLARIDAD

V I G E N T E S	MEAN	STD	SMEAN
SECUNDARIA	24.4	5.25357	1.75119
BACHILLERATO	20.5	2.282657	0.523677
PROFESIONAL	22.54545	4.203894	1.329388
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
SECUNDARIA	20	1.73205	1.224744
BACHILLERATO	21.2	3.839642	1.026187
PROFESIONAL	21.625	3.074085	0.793725

B A J A S

V I G E N T E S	PADRES	FAMILIA	CONYUGE
g.l- PADRES	11	23	24
FAMILIA	21	33	34
CONYUGE	12	24	25
Significancia			
PADRES	no	no	no
FAMILIA	no	no	no
CONYUGE	no	no	no
V I G E N T E S	SECUNDARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL
Qdif			
SECUNDARIA	2.13697549	2.07971086	1.922671524
BACHILLERATO	1.33200430	1.1520832202	0.950913758
PROFESIONAL	1.60755921	1.6793844745	1.548312575
Tabt			
SECUNDARIA	2.05898476	1.5765792375	1.443305258
BACHILLERATO	0.37537416	-0.6075946272	-1.18307258
PROFESIONAL	1.40922495	0.8011566263	0.594485903
V I G E N T E S	PADRES	FAMILIA	CONYUGE
Ttabla			
PADRES	2.201	2.069	2.064
FAMILIA	2.08	2.042	2.042
CONYUGE	2.179	2.064	2.06

T A B L A 16

VARIABLE - EDAD / DEPENDENCIA

VIG-PADRES

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	17	323	-0.71428	0.510204	8.6734693878
22	3	66	2.285714	5.224489	15.673469387
25	1	25	5.285714	27.93877	27.93877551
28					
31					
34					
	21	414			52.285714286

MEAN = 19.71428
 STD = 1.616875
 SMEAN = 0.361544

VIG-SOLOS

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	3	57	-6.33333	40.11111	120.3333333
22	1	22	-3.33333	11.11111	11.11111111
25	7	175	-0.33333	0.11111	0.777777778
28	6	168	2.66666	7.11111	42.66666667
31					
34	1	34	8.66666	75.11111	75.11111111
	18	456			250

MEAN = 25.33333
 STD = 3.834824
 SMEAN = 0.930081

TABLA 16
(CONTINUACION)

VARIABLE - EDAD / DEPENDENCIA

VIG-FAMILIA

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	2	38	0	0	0
22					
25					
26					
31					
34					
	2	38			0

MEAN = 19
STD = 0
SMEAN = 0

BAJAS-PADRES

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	((MC - X) 2) x F
19	14	266	-1.60714	2.582908	36.16071428
22	13	285	1.392857	1.940051	25.22066326
25	1	25	4.332857	19.79719	14.29719367
28					
31					
34					
	28	577			80.67857142

MEAN = 20.60714
STD = 1.728610
SMEAN = 0.332671

TABLA 16
(CONTINUACION)

VARIABLE - EDAD / DEPENDENCIA

BAJAS - SOLOS

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	[(MC - X) 2] x F
19	5	95	-3	9	45
22	1	22	0	0	0
25	1	25	3	9	9
28	2	56	6	36	72
31					
34					
	9	198			126

MEAN = 22
 STD = 3.968626
 SMEAN = 1.403121

BAJAS - CONYUGE

MASC.	FEM.	MC x F	MC - X	(MC - X) 2	[(MC - X) 2] x F
19					
22					
25					
28					
31					
34	1	34	0	0	0
	1	34			0

MEAN = 34
 STD =
 SMEAN =

177
 TABLA 16
 (CONTINUACION)

VARIABLE - EDAD/DEPENDENCIA

VIGENTES	MEAN	STD	SMEAN
PADRES	19.71428	1.616875	0.361544
SOLOS	25.33333	3.834824	0.930081
FAMILIA	19	0	0
B A J A S	MEAN	STD	SMEAN
PADRES	20.60714	1.72861	0.332671
SOLOS	22	3.968626	1.403121
CONYUGE	34	0	0

B A J A S

VIGENTES	PADRES	SOLOS	CONYUGE
g.l.			
PADRES	47	28	20
SOLOS	44	25	17
FAMILIA	28	9	1
Qdif			
PADRES	0.49130851	1.4489522417	0.761544
SOLOS	0.98778573	1.6833892025	0.930081
FAMILIA	0.332671	1.403121	0
Tobt			
PADRES	-1.8173102	-1.5774985062	-39.5130883
SOLOS	4.78463074	1.9801303198	-9.31818841
FAMILIA	-1.8310192	-2.1380907277	
Ttabla			
PADRES	2.704	2.048	2.086
SOLOS	2.021	2.06	2.11
FAMILIA	2.048	2.262	12.706
Significancia			
PADRES	NO	NO	SI
SOLOS	SI	NO	SI
FAMILIA	SI	NO	NO

INTERPRETACION DE RESULTADOS

VARIABLE = SEXO/ESTADO CIVIL

Ho = No existen diferencias significativas entre el sexo y el estado civil de los sujetos que duran más de dos años en la institución, y los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias significativas entre el sexo y el estado civil de los sujetos que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de Chi cuadrada es estadísticamente -- significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

De lo que se puede deducir, que la combinación de la variable sexo y estado civil es un factor importante que influye en la Rotación del cajero mixto.

Se observa que el cajero mixto, casado del sexo masculino tiende a permanecer en el empleo, hecho que no se detecta en el cajero mixto del sexo femenino, donde podría considerarse que hay inestabilidad laboral.

Esto podría deberse a diversas causas, tales como:

- 1) Que en la sociedad mexicana es el hombre casado ---- quien generalmente tiene la mayor responsabilidad -- económica en el hogar, si no es que en su totalidad; por lo que un hombre no puede permanecer sin empleo.

- 2) La mujer al casarse y depender del marido tiene la - opción de abandonar el empleo para dedicarse al ho-- gar.

Razones interesantes de estudiar debido a que de algún - modo influyen en las personas para desear o no la estabilidad laboral.

VARIABLE = SEXO/ESCOLARIDAD

Ho = No existen diferencias significativas entre el sexo y la escolaridad de los sujetos que duran más de dos años en la Compañía, y en los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias significativas entre el sexo y la escolaridad de los sujetos que duran más de dos años en la Institución; y los que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de Chi cuadrada es estadísticamente -- significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

De lo que se puede deducir, que la combinación de la variable sexo y escolaridad es un factor importante que influye en la estabilidad laboral de la muestra de cajeros mixtos.

FEMENINO: Bachillerato/Comercio:

Se observa que el cajero mixto del sexo femenino con estudios de bachillerato tiende a permanecer en el empleo, mientras que con estudios de comercio tiende a abandonar el empleo.

MASCULINO: Secundaria/Estudios superiores:

A pesar de que el mínimo de estudios requeridos para ocupar el puesto de cajero mixto es de bachillerato o equivalente, se llega a dar el caso de cajeros mixtos con estudios de secundaria que ocupan dicho puesto, por haber ingresado a la Institución en categorías menores como de mensajeros (generalmente del sexo masculino) que por méritos, antigüedad y conocimientos del puesto en referencia son promovidos.

Este es el caso del cajero mixto del sexo masculino, con estudios de secundaria que tiende a permanecer en la Institución a diferencia del cajero mixto con estudios mayores.

Esto podría deberse a diversas causas, tales como:

- 1.- Que para el sexo femenino el bachillerato sea el nivel máximo de estudios a realizar, y por no tener un conocimiento específico para laborar dentro del mercado de trabajo, a excepción de lo que se le ha enseñado con la capacitación y la experiencia adquirida en la Institución como cajera mixta; pueda pensar que tendrá mayores posibilidades de desarrollo dentro de la Institución, que fuera de ella, por el plan de carrera existente.

2.- Que el sexo femenino con estudios de comercio puede estar desempeñando una actividad diferente a lo que implique su carrera comercial y que a diferencia de la mujer con bachillerato, con comercio puede encontrar oportunidades dentro de su área fuera de la -- Institución.

3.- Para el hombre con estudios de Secundaria el puesto de cajero mixto puede ser altamente valorado por el hecho de que cuenta con menores estudios que los requeridos, además de que con dichos estudios fuera de la Institución su trabajo será menos remunerado, considerando también que no tiene especialidad alguna, a parte de la bancaria.

Las anteriores son razones interesantes de estudiar, debido a que de algún modo influyen para determinar si se permanece en la Institución o en su caso aceptan o buscan una nueva oferta de trabajo, teniendo en cuenta además que el cajero mixto, ya sea del sexo masculino o femenino con estudios de bachillerato tendría sólo la opción de laborar en la banca y que como política de selección de Personal se prefiere no contratar a personas que han estado laborando anteriormente en la banca, y si se les contrata sería también a nivel caja por existir el plan de carrera, y esto implicaría comenzar nuevamente.

VARIABLE = SEXO/PROMOCIONES

Ho = No existen diferencias significativas entre el sexo y las promociones de los cajeros mixtos que duran más de dos años en la Institución, y los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias significativas entre el sexo y las promociones de los cajeros mixtos que duran más de dos años en la Institución, y los que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de la t de student es estadísticamente significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

De lo que se puede deducir, que la relación de la variable sexo con las promociones es un factor importante que influye en la estabilidad laboral de la muestra de cajeros mixtos.

Se observa que los cajeros mixtos del sexo masculino y femenino que han obtenido una o dos promociones tienden a permanecer en el empleo, hecho que no se detecta en los cajeros mixtos tanto masculinos como femeninos, que no obtienen promoción donde podría considerarse que hay inestabilidad laboral.

Esto podría ser debido a diversas causas, tales como:

- 1.- Que al empleado le motiva que le valoren su trabajo, su esfuerzo.
- 2.- Que se tiene muy en cuenta el plan de carrera con el que tienen la posibilidad de desarrollo en la -- Institución, donde se promociona al empleado que cubra ciertos requisitos.
- 3.- En el caso del empleado que renuncia, puede ser debido a que no haya obtenido promociones por lo que se desmotiva pudiendo buscar nuevas oportunidades - de empleo.
- 4.- En el caso del empleado que permanece en la Institución. Al obtener una promoción o más, el cajero mixto se siente motivado deseando continuar en la institución.
- 5.- Las actividades del cajero mixto suelen ser monótonas y en cierto modo turinarias.

Las anteriores son razones interesantes de estudiar, debido a que de algún modo influyen en las personas para que -- analicen con más detenimiento una nueva oferta de trabajo, o-

bien, para evitarles el adoptar actitudes que puedan perjudicar el desenvolvimiento laboral, esto es lo que los hace más-respetuosos de las normas de trabajo, que le tomen apego y -- gusto al mismo y que procuren desempeñarlo apropiadamente, de tal suerte que les evite el riesgo de perderlo, o por el contrario que sus actitudes hacia el trabajo se vuelvan negati--vas no importándoles perder el empleo.

Respecto a las actividades que implican el puesto de cajero mixto, de acuerdo a la descripción genérica hecha en el anexo B, tales actividades a la larga pueden resultar monótonas y en cierto modo rutinarias, por lo que una persona que - las viene desempeñando a través de algunos años, puede llegar a sentirse inquieta o insatisfecha por el dominio que alcanza del puesto y por que de hecho éste ya no representa ningún reto para ella, y si se considera que a los seres humanos les - gustan las responsabilidades y gustan de desempeñar un trabajo que los satisfaga en función de sus objetivos individuales, que deben ser concordantes con los de la Institución, se puede considerar que el cajero mixto después de desempeñar su -- puesto por más de dos años sin obtener promoción alguna, ya - no cubre sus objetivos y tiende a buscar labores que le resulten más interesantes y benéficas para su desempeño, por que - la motivación que implica una promoción equivaldría a la permanencia laboral del cajero mixto.

VARIABLE = SEXO/ANTIGUEDAD

Ho = No existen diferencias significativas entre la relación de la variable sexo y antigüedad de los cajeros mixtos - que duran más de dos años en la Institución, y los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias significativas entre la relación de la variable sexo y antigüedad de los cajeros mixtos - que duran más de dos años y los que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de la t de student es estadísticamente significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

ANTIGUEDAD: Vigentes Femenino/Masculino:

De los cajeros mixtos vigentes, el hombre tiende a mostrar una mayor antigüedad (de 33 meses a más de 4 años) en la Institución, que en el caso de la mujer que en la mayoría de los casos su antigüedad se contempla hasta los 32 meses.

Esta situación puede ser debida a diversas causas tales como:

1.- El hombre en nuestra sociedad es considerado gene-

ralmente como el sostén económico de la casa al ser casado, o de por lo menos hacer ciertas aportaciones a la casa cuando es soltero y vive con la familia, por lo que no podrá prescindir de su salario.

- 2.- En el caso de la mujer, ésta generalmente tiene mayor oportunidad de poder prescindir de su salario por depender del cónyuge en el caso de ser casada, o de su familia en el caso de ser soltera.
- 3.- Son los hombres quienes dentro de la Institución -- tienen mayores oportunidades de ocupar puestos de cajeros mixtos cuando ingresan de hecho como mensajeros; por lo que pueden considerar como atractiva su actual ocupación.

VARIABLE = EDAD/CONVIVENCIA

Ho = No existen diferencias significativas entre las edades y la convivencia de los sujetos que duran más de dos años en la Institución y los que duran menos de ese tiempo.

Hi = Existen diferencias significativas entre las edades y la convivencia de los sujetos que duran más de dos años en la Institución y los que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de la t de student es estadísticamente significativo, por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza y la alterna se acepta.

De lo que se puede deducir que la combinación de la variable edad/convivencia es un factor importante que influye en la estabilidad laboral de la muestra de cajeros mixtos.

18 a 23 AÑOS: Padres/Familiares

Se observa que las personas de 18 a 23 años que viven con familiares tienden a permanecer en el empleo, hecho que no se detecta en el cajero mixto que vive con sus padres, donde podría considerarse que hay inestabilidad laboral

24 a 29 AÑOS: Padres/Cónyuge

Los cajeros mixtos de 24 a 29 años de edad que viven con

los padres tienden a permanecer en el empleo, hecho que no se detecta en el cajero mixto que vive con su cónyuge.

Esto podría ser debido a diversos tipos de causas, tales como:

- 1.- Que el cajero mixto al vivir con los familiares no quiera representar un problema para ellos, deseando una estabilidad laboral, pues al dejar de trabajar podría depender aún más económicamente, de ellos.
- 2.- El cajero mixto de 18 a 23 años que vive con sus padres ha dependido de hecho de ellos, por lo que tendrá mayor opción al dejar el empleo para buscar otro o simplemente interrumpir su actividad laboral por determinado tiempo dependiendo del caso.
- 1.- Entre los 24 y los 29 años hay una mayor independencia de los padres por necesidades económicas creadas.
- 2.- El que vive con el cónyuge puede ser el caso de la mujer por lo que podrá depender económicamente del esposo.

VARIABLE = EDAD/DEPENDENCIA

H_0 = No existen diferencias significativas entre las edades y la dependencia de los cajeros mixtos que duran más de dos años en la Institución, y los que duran menos de ese tiempo.

H_1 = Existen diferencias estadísticamente significativas entre las edades y la dependencia de los cajeros mixtos que duran más de dos años en la Institución, y los que duran menos de ese tiempo.

El valor obtenido de la t de student es estadísticamente significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

De lo que se puede deducir, que la relación edad/dependencia es un factor importante que influye en la estabilidad laboral de la muestra de cajeros mixtos.

18 a 23 AÑOS Dependencia: Familiares/Padres

Se observa que los cajeros mixtos de 18 a 23 años que viven con sus familiares tienden a permanecer en el empleo, --- mientras que los que viven con sus padres presentan inestabilidad laboral.

24 a 29 AÑOS Dependencia: De sí mismos

Los cajeros mixtos de 24 a 29 años de edad que viven so-

los tienden a permanecer en el empleo mostrando estabilidad -
laboral.

Esto podrá ser debido a diversas causas, tales como:

- 1.- Los que dependen de los familiares tratarán de evi--
tar ser una carga para ellos.
- 2.- Los que dependan de los padres tendrán la alternati--
va de abandonar el empleo.
- 1.- Al depender de sí mismos su ingreso salarial debe --
ser hasta cierto punto seguro, evitando al máximo --
prescindir del salario, procurando conservar su em--
pleo.
- 2.- El depender de sí mismos puede considerar la posibi--
lidad de que sean casados, por lo que los compromi--
sos adquiridos por una o más personas aparte de él,
representan una fuerte responsabilidad.

Lo anterior es de interés para su estudio, ya que quizá-
el hecho de permanecer en el empleo evite lo difícil que se -
considera la responsabilidad de un cambio de empleo, cuyos re-
sultados son difíciles de predecir, por lo tanto, procuran --
conservar el que tienen.

VARIABLES NO SIGNIFICATIVAS

En el caso de las variables combinadas:

SEXO/TIPO HABITACION, CONVIVENCIA, ESCOLARIDAD, No. DE HERMANOS, FUENTE DE RECLUTAMIENTO, ANTIGUEDAD EN EL EMPLEO ANTERIOR.

EDAD/ESCOLARIDAD:

Se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, estas variables no permiten discriminar a los sujetos estables de los inestables.

Los siguientes comentarios deben ser considerados con sus reservas, pues aunque no fueron significativos, se considera importante el comentarlos por el tipo de tendencias que se observan:

Así tenemos: por ejemplo, la antigüedad en empleos anteriores que contempla la experiencia en otras áreas, resulta hasta cierto punto conveniente el hecho de que no hayan resultado estadísticamente significativos, puesto que existe la política en la Institución de inclinarse por la selección de cajeros mixtos sin experiencia en actividades laborales, para evitar los malos hábitos y/o vicios adquiridos en trabajos anteriores por un lado, y por otro, para desarrollarles una mejor

identificación con la Institución y facilitar su entrenamiento en la labor que van a realizar.

También es el caso de que las mujeres casadas, que resultó significativo en sexo/estado civil se confirma con la tendencia que existe en las dos combinaciones: sexo/convivencia y sexo/dependencia, ya que, las mujeres que viven con el esposo y por lo tanto dependen de él, son las que presentan inestabilidad laboral.

C O N C L U S I O N E S

Al iniciar esta investigación se decidió realizarla respecto al puesto de cajero mixto, que aunque no presentaba un problema de rotación por sí solo, sobresalía a nivel puestos; además que su índice estaba cercano al máximo permitible para seguir siendo considerado como adecuado, pudiendo llegar a dicho límite o rebasarlo al término del año; por lo que el carácter de esta investigación fue preventivo, teniendo la opción de utilizarse como correctivo.

En el transcurso del estudio, se conoció el porque del índice de rotación del cajero mixto, siendo las siguientes -- sus razones de ser:

- a) El puesto de cajero mixto es, junto con el de auxiliar de control, el puesto base o de inicio en cada Sucursal de la Institución, con;
- b) la diferencia de que por cada Sucursal se emplea un - auxiliar de control, siendo que cajeros mixtos son m_inimo tres; por lo que tan sólo;
- c) en la zona metropolitana la plantilla de cajeros mixtos es de 230 sin considerar a los de los centros regionales.

- d) existe un plan de carrera en las Sucursales que consiste en que el empleado se inicia como cajero mixto o como auxiliar de control, y al cumplir ciertos requisitos tales como: antigüedad en el puesto y en la Institución, sin problemas de puntualidad y asistencia, entre otros; es promovido a puesto inmediato superior.
- e) es por lo anterior que cualquier movimiento interno - en la Institución, sobre todo que implique movimientos en Sucursal repercutirá en el puesto base que es el de cajero mixto, pues cada empleado pasará a cubrir el puesto inmediato superior originado por un só lo movimiento, como jubilación, renuncia, promoción, incapacidad permanente, fallecimiento, etc.

Así es como se detecta un mayor índice de rotación en el puesto de cajero mixto, en relación a los demás puestos, por lo que la labor de reclutamiento y selección toma mayor importancia al ingresar al personal idóneo, aunque sin prescindir del clima laboral que se desarrolle en cada área de trabajo - que redundaría en que el empleado sea productivo y que encuentre una plena identificación con la Institución, garantizando la permanencia del empleado.

Lo anterior considerando que se trate de un empleado valioso y no así, al tratarse de un empleado problema; pues se-

deseará que el empleado valioso permanezca, mientras que el empleado problema cambie a una actitud positiva para que labore satisfactoriamente y no influya negativamente en sus compañeros de trabajo.

A continuación se presentan algunas formas de considerar al empleado en la Institución para asegurar su permanencia en la misma.

Cuando existe un problema de rotación de personal, las causas pueden tener diversos orígenes y que sí es cierto que algunos de ellos son inevitables, existen otros que pueden -- disminuirse y aún erradicarse. A estos últimos se enfoca la atención en este apartado.

METODOS PARA ANALIZAR LA ROTACION DE PERSONAL

El primer paso es identificar las causas de la Rotación de Personal, un método por demás conocido es el del uso del Cuestionario y la Entrevista de Salida para analizar dicha rotación, sin embargo, la tasa de rotación de personal no es el único factor a considerar, también es importante la calidad del personal que se va de una organización por lo que es un esfuerzo por determinar por qué se van los empleados el que se realiza el último día de trabajo al llevar a cabo cuestionarios y entrevistas de salida. A continuación se presentan algunas variedades que pueden considerarse para su uso:

Un enfoque de la entrevista de salida utiliza una baraja de 19 cartas. Cada carta contiene una declaración referente a la opinión sobre la compañía con respecto a la seguridad del trabajo, lo justo del sueldo, las relaciones con los supervisores, revisiones justas del desempeño, etc. Al entrevistado se le pide que arregle las cartas en tres pilas de acuerdo -- con: lo que se hace, lo que se hace parcialmente y lo que no se hace dentro de la compañía. Una vez separadas las cartas, el entrevistador habla de las tres pilas, pregunta cuáles son las razones por las que las clasificó y solicita al entrevistado sugerencias de mejoras. Las ventajas de este método en comparación con otros modos de realizar entrevistas de salida son:

- 1.- Se acumula mucha información sobre reacciones en muy poco tiempo.
- 2.- El juego de cartas generalmente resulta estimulante para el empleado y aumenta su motivación a participar en él.

Otra forma en la cual se obtiene información relativa a las razones por las cuales los empleados abandonan una organización, es enviarles un cuestionario por correo después que haya pasado un corto intervalo desde la fecha de su renuncia. El cuestionario que se muestra es indicativo del tipo de preguntas que pueden hacerse a los empleados anteriores.

CUESTIONARIO CONFIDENCIAL DE LA COMPASIA X

NO FIRME. Conteste con una marca en donde se proporciona el espacio para la respuesta elegida. Si necesita más espacio para sus comentarios, escriba la frase "a la vuelta" y continúe en el reverso de esta hoja.

- 1.- Cuando fue empleado por primera vez en la Compañía X, --
¿Se le explicaron a usted claramente las responsabilidades-
y las obligaciones de su puesto?
SI NO DUDOSO COMENTARIOS
- 2.- ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo,
salario, y otros beneficios, horas de trabajo, etc.?
SI NO DUDOSO COMENTARIOS
- 3.- ¿Supo usted quién era su supervisor inmediato? ¿La única
persona a quién usted reportaba y de quién iba usted a -
recibir instrucciones?
SI NO DUDOSO COMENTARIOS
- 4.- ¿Cuándo usted necesitó información para hacer su trabajo,
por lo general, pudo obtenerla con facilidad?
SI NO DUDOSO COMENTARIOS
- 5.- ¿Cuándo usted tenía una sugerencia respecto a la forma de
hacer su trabajo, podía usted comentarla fácilmente con
su supervisor?
CASI SIEMPRE POR LO GENERAL ALGUNAS VECES
RARAS VECES PRACTICAMENTE NUNCA
COMENTARIOS
- 6.- Hablando con franqueza, ¿cuál fue la verdadera (la más -
importante) razón para que usted abandonara la compañía?

7.- ¿Podía haberse hecho algo para impedir que usted se fuera?

PROBABLEMENTE NO PROBABLEMENTE SI DUDOSO

COMENTARIOS

8.- ¿Ya consiguió otro trabajo?

SI NO Si la respuesta es "sí" ¿Cómo lo compara con su último trabajo con nosotros?

COMENTARIOS

9.- Agregue aquí cualesquier otros comentarios que desee hacer acerca de su trabajo en la Compañía X, de sus sentimientos como empleado, o sugerencias para hacer de la -- Compañía X un lugar mejor para trabajar.

GRACIAS POR SU COOPERACION, POR FAVOR REGRESE EL CUESTIO
NARIO EN EL SOBRE QUE SE ANEXA. NO FIRME SU NOMBRE.

El disgusto inicial (si acaso lo hubo) se ha calmado, y debido a que el ex-empleado ya tiene la seguridad de otro trabajo, es probable que se refleje una evaluación más honrada - en dicho cuestionario. El hecho de que este método sea dirigido anónimamente más bien que en una confrontación cara a cara con un miembro del departamento de personal, también es probable que de como resultado una respuesta sincera.

Un estudio de la rotación, así como de otros factores -- pueden ser sintomáticos de las condiciones imperantes en la - organización, no debe confiar sólo en las opiniones de los em- pleados. El departamento de personal debe conducir investiga-

ciones que proporcionen otros tipos de información, como el - llevar un control de rotación por medio de analizar el registro por causas de terminación de servicios de los empleados.- Correlacionar los datos con fuentes de solicitantes, pruebas usadas para selección y asignación, sexo de los empleados, duración de sus servicios, departamentos y ocupaciones. Comprobar para ver si debe reducirse la rotación. También buscar métodos para reducir la rotación. Comparar con otras firmas.

Otro método de estudiar la rotación de personal hace uso de datos biográficos, una de las metodologías tratadas en esta investigación, la información biográfica en las solicitudes de trabajo de los empleados se relacionó con la rotación de personal. Mediante este procedimiento fue posible determinar las características particulares de los empleados asociados con la rotación de personal, en donde se encontró que factores como la edad, la proximidad al trabajo, etc., se relacionaban de una manera u otra y de ese modo se obtuvo información específica obtenida en este estudio no se debe generalizar en cuanto a otras situaciones. El uso de información biográfica ha resultado ser valiosa en muchos casos.

Si bien la Dirección debe preocuparse por determinar las causas de la rotación de personal en su organización, conocer otros estudios de Organizaciones similares, ofrecerá una base de comparación. Una Organización, por ejemplo, presentó una -

encuesta a sus miembros para averiguar las causas de la rotación de personal en las áreas de producción, de las oficinas y de la dirección. Sus descubrimientos, fueron en relación a las siguientes causas de cambios:

- a- Problemas Personales
- b- Descontento con pago
- c- Oportunidades de trabajo
- d- Supervisión
- e- Condiciones de trabajo
- f- Selección y empleo deficiente
- g- Introducción y entrenamiento deficiente

Los métodos para estudiar la rotación de personal descritos hasta ahora se pueden considerar basados en los elementos negativos de los cambios. Se sugiere que los administradores eliminen los rituales de averiguar por qué las personas se -- van y empiezan a invertir recursos en la dirección positiva -- de retención. Si los administradores refuerzan las razones -- adecuadas para que los empleados se queden y evitan reforzar las razones incorrectas, pueden bajar no sólo la estadística-tradicional de rotación de personal, sino también fijar metas para la retención. Como requisito previo al desarrollo de un programa para la retención, se debe contestar a estas preguntas:

- 1.- ¿Por qué se quejan los empleados?
- 2.- ¿Cuáles son sus valores para trabajar y para vivir?
- 3.- ¿Cuál es su edad, sexo, estado civil, etc.?
- 4.- ¿Cuáles son las razones correctas y equivocadas por las cuales los empleados siguen en sus respectivos trabajos?
- 5.- ¿Cuál es el grado de su descontento?

Este enfoque requiere un estudio profundo de una organización con considerable énfasis sobre las actitudes y sentimientos de los empleados.

Al determinar las causas de la Rotación de Personal será pertinente tomar medidas preventivas y/o correctivas, al respecto se citan a continuación algunas investigaciones realizadas en el campo laboral que podrán fungir como alternativas a tomar en casos específicos o de manera global.

"La Calidad y la Rotación de Personal"

En una de las sesiones de trabajo de varios funcionarios de diversas organizaciones, que se reúnen periódicamente con la finalidad del Aseguramiento de la Calidad; se señalaron, entre otras cosas, que dos variables les afectaban considerablemente su desempeño: la elevada Rotación de Personal y la Capacitación.

Ambas variables, además de otras que están sumamente interrelacionadas y se afectan mutuamente, implican para una organización que no nada más cambie a una persona por otra, significa también que pierda la inversión que realizó en capacitación formal o informal además de volver a empezar con el -- nuevo empleado.

Después de la aplicación de un programa para el Mejoramiento de la Calidad, los resultados alcanzados fueron demasiados significativos.

Cuando se habla de motivación en el trabajo, el análisis puede abordarse desde cuando menos dos ópticas: la óptica personal y la óptica organizacional.

De la óptica personal se obtiene la siguiente proposición: "las personas están motivadas a trabajar". De esta proposición derivó, a la vez, dos premisas:

- a) Las personas tienen necesidad de trabajar.
- b) El trabajo es una motivación para el individuo.

Desde el punto de vista de la organización, destaco una tercera premisa con la cual quisiera completar mi análisis:

- c) Las personas deben ser motivadas para realizar su -- trabajo.

En seguida desarrollo estas tres premisas.

a) Las personas tienen necesidad de trabajar. Esta primera premisa destaca el acercamiento teórico a la motivación que considera las necesidades del individuo como carencias.

Modelnética, un programa de desarrollo ejecutivo del -- Banco Nacional de México, nos presenta esta idea de la motivación como carencias y afirma "sólo quien se encuentra verdaderamente motivado, es un buen receptor de cambios. Es decir, aquella persona que trabaja está llevando a su vida satisfactores para algunas de sus carencias. Veamos.

Si analizamos la oración "las personas tienen necesidad de trabajar" desde el punto de vista del lenguaje cotidiano, creo que podemos sin mucha discusión acordar que su interpretación más común sería que las personas trabajan para subsistir "económicamente". Es más, cuando yo digo "trabajo por necesidad" casi de inmediato se interpreta como "Abraham trabaja por necesidad económica", es raro que cuando afirmamos que trabaja por necesidad, nuestro interlocutor comente: "Sí, se te ve en la cara que te hace falta una buena dosis de prestigio", o bien, "Sí, lo suponía te he visto débil en tu necesidad de pertenencia". Sin embargo, cuando trabajamos también - buscamos prestigio y pertenencia.

Esta primera premisa desde la óptica personal, destaca un aspecto importante del estudio de la motivación humana: el aspecto instrumental. El aspecto instrumental de la motivación estudia entonces, la satisfacción de las necesidades del individuo como un medio para alcanzar un cambio deseado. Desde esta perspectiva, un individuo puede aceptar un empleo "A" y rechazar el "B" porque "A" le ofrece mayor sueldo y es el medio (he aquí lo instrumental de la motivación) para adquirir algunos bienes o disfrutar de algunos servicios que le son importantes. Un individuo puede aceptar impartir un curso sobre alguna materia que no domina del todo pues es el medio para --- aprender sobre el tema. Aquí decimos que el individuo está motivado a impartir el curso por su carácter instrumental, es - decir, el curso lo lleva a saber más de algún tema que le interesa.

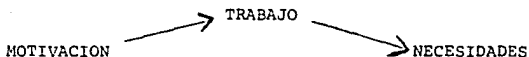
Concluyendo, la concepción de la motivación como la satisfacción de carencias nos lleva a un análisis instrumental de los motivos por los cuales actuamos.

b) El trabajo es una motivación para el individuo. ---- Abraham Maslow, figura central muy conocida y popular en el estudio de la motivación, afirmaba que existen personas en un estado continuo de satisfacción, de gozo al hacer lo que hacen. Para decirlo en términos de Maslow, estas personas experimentan a menudo la plena realización cuando desarrollan sus actividades.

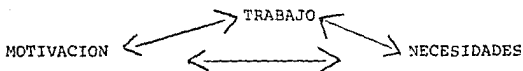
Parecería que Maslow nos quiere comunicar que existe un estado donde el individuo se energiza con lo que hace y esa energía al mismo tiempo, le permite hacer contribuciones a un máximo nivel. Ahora bien, como este individuo está contribuyendo a su máximo nivel, el impacto sobre sí mismo se traduce en percibir su trabajo como motivante. Este proceso motivación-trabajo-motivación precipita una "espiral de motivación" donde el individuo llega a experimentar el trabajo como fuente en sí misma de motivación. A este aspecto particular de la relación motivación-trabajo la llamo "propositiva". Entonces, el aspecto propositivo de la motivación considera al trabajo como fuente de motivación sin tomarlo como un medio para adquirir o conseguir algo más (v. gr., prestigio, status, mayor remuneración, pertenencias a un determinado grupo, etc).

Resumiendo, desde el punto de vista personal, la motivación en el trabajo puede ser vista como un medio para satisfacer una serie de necesidades además de aquellas satisfechas por el propio trabajo. Por el otro lado existe la motivación-derivada del hecho mismo de trabajar en algo que nos es motivante.

1.- Aspecto instrumental de la motivación en el trabajo:



2.- Aspecto propositivo de la motivación en el trabajo:



c) Las personas deben ser motivadas para realizar su -- trabajo. La tercera premisa que me gustaría someter a consideración, es aquella que destaca la óptica organizacional de los procesos motivacionales en el trabajo.

Si se lee detenidamente la proposición arriba anotada se verá que dice "las personas deben estar motivadas". Con ello queremos destacar la asimetría que muchas veces existe entre las expectativas, intereses y habilidades del individuo que pertenece a una organización, y los objetivos y las tareas de mandadas por ésta. Es decir, en la relación individuo-organización y organización-individuo no siempre existe una coincidencia en cuanto a lo que el individuo espera y necesita de la organización y lo que ésta espera y necesita de aquél. Es más, el feliz matrimonio de intereses y necesidades personales con objetivos y necesidades organizacionales, es un fenómeno cíclico, muy demandante y en ocasiones frágil.

He utilizado la palabra "matrimonio de manera deliberada para designar la relación individuo-organización en la medida en que, precisamente, esta relación se presenta cíclica en su devenir, demandante y frágil. Me explico.

El desempeño de un individuo en la organización pasa por buenos y malos momentos. Desde el punto de vista motivacional, la organización debe procurar la buena disposición del individuo a su trabajo para mantener niveles deseables de productividad. El individuo, sin embargo, puede estar más o menos motivado para realizar su trabajo, es decir, experimenta ciclos de motivación con la presencia tanto de crestas como de valles en su desarrollo.

Para lograr que los momentos de desmotivación de su personal sean los menos, la organización debe realizar diagnósticos periódicos e implantar prácticas y políticas "motivadoras" tanto en sus puestos de línea u operación como en las áreas asesoras o staff que manejan la función de personal. Este es el aspecto demandante de la relación de la organización con los individuos que trabajan en ella.

En cuanto al diagnóstico, y las prácticas y políticas de motivación en la empresa debo decir que:

a) El diagnóstico periódico de la motivación del personal, no es obligación exclusiva del grupo "staff" o asesor de la función de personal. Todos los puestos de jefatura en la organización deben, desde mi punto de vista, evaluar cada determinado tiempo el nivel motivacional de las gentes que le reportan.

b) En caso de encontrar algún problema que por su magnitud o complejidad rebasa la capacidad de manejo del jefe, la organización debe intervenir a través de sus expertos de personal que cuentan con los conocimientos y experiencia para resolver el problema.

c) En ocasiones es recomendable la intervención de algún despacho externo para que evalúe el ambiente de trabajo en una unidad organizacional que ha presentado problemas motivacionales durante un período relativamente largo.

d) Las razones que provocan los problemas motivacionales más comunes en la organización pueden ser: falta de recursos materiales para realizar la tarea; la dificultad de la misma, el estilo gerencial del jefe, competencia desleal entre colegas; exceso o escasez de cargas de trabajo; falta de capacitación y desarrollo; remuneración insuficiente, entre otros. Es decir, hay causas estructurales (recursos asignados por la organización para realizar la tarea) y de relaciones humanas.

e) Las políticas generales de administración de recursos humanos de la organización deben contemplar los aspectos motivacionales del personal.

Por último, la fragilidad en la relación individuo-orga-

nización se manifiesta por la facilidad con que tanto los individuos como la organización pueden "obviar" los aspectos mo tivacionales en sus respectivos desarrollos. Nos referimos al hecho de que la motivación es uno de esos elementos que apare cen como intangibles en la cotidianidad laboral y que se ha-- cen tangibles general y desgraciadamente, cuando por su au-- sencia tanto los individuos como la organización enfrentan -- problemas. En este sentido, el diagnóstico periódico del cli-- ma motivacional en la organización por parte de los jefes de-- línea tanto como de los asesores que elevan la función de per sonal, es una herramienta preventiva de suma importancia.

Como conclusión final a esta exposición, quisiera dejar -- la siguiente reflexión en el ambiente. Actualmente existe un-- interés y esfuerzos importantes de empresas en nuestro medio-- que, con co ncidentalmente son líderes y vanguardia en su ramo pa ra que el individuo haga su trabajo no a pesar de la organiza-- ción sino a propósito de las condiciones que ésta le puede -- brindar. Por otro lado, y sobre todo alrededor de lo que se -- ha dado en llamar desarrollo organizacional, nos hemos dado -- cuenta que el motor principal de las empresas somos nosotros, los individuos. La motivación en el trabajo es, pues, tan só-- lo un aspecto de lo fascinante, complejo y desafiante que es-- tratar de entender la experiencia humana en sus diferentes -- contextos.

La promoción del individuo dentro de la Institución, pone a disposición de la empresa una política efectiva de extraordinario poder motivacional.

En general la promoción es una recompensa altamente valorada por el individuo.

Se trata de que los empleados establezcan una correlación entre el rendimiento en el trabajo y logro de la promoción. El éxito de la promoción como arma motivacional.

Se motiva al promovido como a sus compañeros.

Es de destacar, que a pesar de las ventajas que, según varios autores tienen las primas colectivas, entre otras:

- Reducción de la Rotación de Personal
- Mayor cooperación y solidaridad entre los empleados
- Reducción de puestos de mando
- Simplificación del cálculo de primas
- Reducción del ausentismo
- Mejora de la calidad del producto
- Etc.

Los directivos prefieren incentivos sociales.

La mayor motivación, menor carga fiscal, mejor integración con la organización, mayor desarrollo personal y calidad y vida y mejores condiciones de trabajo, pueden ser, según -- los expertos, algunas de las características que se desprenden de los Incentivos Sociales. Estas ventajas hacen que una mayoría de los directivos prefieran esta clase de Incentivos a los Incentivos Salariales. Algunas empresas americanas y -- francesas están utilizando al salario individualizado y personalizado en el cual se tiene en cuenta a todos los empleados -- según los méritos individuales.

1.- Limitantes del Estudio.

Es importante señalar que este estudio fue desarrollado en función a las características específicas de la empresa. - Por lo mismo, responderá a sus necesidades particulares y no a las de otra empresa, aún cuando se trate del mismo nivel ca jeros mixtos y del mismo giro o ramo empresarial Institución Bancaria.

Sin embargo, la investigación podría servir para otras - empresas y otros puestos, tomando en consideración sus propias necesidades y las características principales de su personal.

Por otro lado, la validez de este instrumento va disminuyendo con el paso del tiempo. Por ello es necesario revisarlo periódicamente, cada año o cada dos años, con el fin de -- que el estudio continúe dando los resultados deseables.

2.- Ventajas del Estudio.

- a) Es de bajo costo.
- b) Posee un alto valor predictivo.
- c) Utiliza la forma de solicitud de empleo como la herramienta más valiosa.
- d) Ayuda a identificar a los empleados deseables en el -

momento de la selección de personal.

- e) Podría ayudar a disminuir el índice de rotación en una empresa y con ello los costos que esto implica.

3.- Sugerencias.

Sería conveniente que las empresas que cuentan con un alto índice de rotación realizaran periódicamente este tipo de estudios, de acuerdo con sus necesidades, para evitarse contrataciones innecesarias, pérdida de tiempo y dinero.

Otra consideración que valdría la pena mencionar es que, aunque los datos biográficos aquí empleados fueron muy útiles como predictores de la rotación de personal, hay varios estudios que han indicado la existencia de otros datos contenidos en la solicitud de empleo que, además de ser válidos para predecir la duración del empleado dentro de la organización, también han servido para predecir la eficiencia y accidentes en el trabajo.

Ahora bien, para que se logre un conocimiento amplio de la aplicación de esta técnica, sería necesario que los integrantes del Departamento de Personal invirtieran un poco de su tiempo en esta tarea, para así lograr reducir y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

A N E X O A

PRESTACIONES

A diferencia de la Ley Federal del Trabajo, existen ventajas sobre las Instituciones de Crédito, mismas que son importantes, por tal motivo se presenta a continuación un cuadro comparativo sobre las prestaciones mínimas que otorga la Ley Federal del Trabajo y las que otorgan las Instituciones de Crédito, de acuerdo a la Legislación del Trabajo del Servicio Público de Banca y Crédito. Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE PRESTACIONES

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

JORNADA DE TRABAJO

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado-

LEGISLACION DEL TRABAJO DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO.

JORNADA DE TRABAJO

De acuerdo al Art. 57 de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, los trabajadores están sujetos a laborar, como máximo 40 horas a la semana, distribuyéndose éstas conforme a su horario.

en la tarde o cualquier -
modalidad equivalente. Ar-
tículo 59.

DIAS DE DESCANSO

Por cada seis días de tra-
bajo disfrutarán el traba-
jador de un día de descan-
so por lo menos, con goce
de salario íntegro. Ar---
tículo 69.

DIAS DE DESCANSO

Los trabajadores disfrutarán de
dos días de descanso a la sema-
na que ordinariamente serán sá-
bado y domingo, con goce de sa-
lario íntegro. Aquellos que nor-
malmente en esos días deban rea-
lizar labores de mantenimiento-
o vigilancia o para los que en-
forma rotativa deban hacer guar-
día para prestar los servicios -
indispensables a los usuarios, -
tendrán derecho a recibir por -
su trabajo en sábado o domingo-
una prima equivalente al 25% so-
bre el salario diario que co---
rresponda a los días ordinarios
de trabajo.

Los trabajadores que presten --
servicios en los días de descan-
so sin disfrutar de otros en --
sustitución, tendrán derecho a -
percibir, independientemente --
del salario que les corresponda
por el descanso, un salario do-
ble por el servicio prestado, -
con independencia del tiempo --
que comprenda dicho servicio --
dentro de los límites de la jor-

DIAS DE DESCANSO....

nada obligatoria. Si se hubiera trabajado los días de descanso en forma continua, los días con que se sustituyan se disfrutará también en forma continua.-
Artículo 8.

VACACIONES

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año -- el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio. Artículo 76.

1 año de servicio 6 días
2 años de servicio 8 días
3 años de servicio 10 días
4 años de servicio 12 días
de 5 a 9 años de servicio-
14 días
de 10 a 14 años de servi--

VACACIONES

Los trabajadores tendrán derecho a un período anual de vacaciones de acuerdo con lo siguiente: durante los primeros diez años de servicios, veintidós días laborables; durante los siguientes cinco años de servicio, veinticinco días laborables y, en los años posteriores de servicios, treinta días laborables,
Artículo 9.

cio 16 días
de 15 a 19 años de servici
cio 18 días
de 20 a 24 años de servici
cio 20 días
de 25 a 29 años de servici
cio 22 días

PRIMA VACACIONAL

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor del veinticinco por ciento sobre los salarios que le corresponda durante el período de vacaciones. Artículo 80.

SALARIO

Debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo. Artículo 85.

AGUINALDO

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo -

PRIMA VACACIONAL

Los trabajadores que salgan de vacaciones recibirán antes del inicio de las mismas, el salario correspondiente al tiempo que duren éstas, más una prima del 50% del salario correspondiente al número de días laborales que comprenda el período de vacaciones. Artículo 9.

SALARIO

El salario mínimo de las Instituciones será fijado en los tabuladores de acuerdo con el salario mínimo general que rija en la localidad, aumentando en un 50%; mismo que se considerará salario mínimo bancario. Artículo 10.

AGUINALDO

Los trabajadores tendrán derecho a recibir por concepto de -

AGUINALDO....

anual que deberá pagarse antes del veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario -- por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, tendrán derecho a que se les pague en proporción al -- tiempo trabajado. Artículo 87.

AGUINALDO....

aguinaldo, cuando hayan prestado un año completo de servicios, el equivalente a cuarenta días del último salario percibido en el año, por lo menos. El aguinaldo deberá ser cubierto antes del día 10 de diciembre de cada año. En los casos en que el trabajador no haya laborado el año completo a que se refiere este artículo, tendrá derecho a recibir por concepto de aguinaldo -- la parte proporcional que le corresponda por el tiempo trabajado. Artículo 14.

Además de la notoria diferencia entre las condiciones mínimas de trabajo que establece la Ley Federal del Trabajo y -- lo que ofrecen las Instituciones de Crédito, existen en éstas últimas, prestaciones de carácter Cultural, Social, Económico y Deportivo, de las que se detallarán algunas de ellas a continuación:

PRESTACIONES DE CARACTER CULTURAL

Las Instituciones de Crédito estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos, dando facilidades para el desarrollo de su cultura general y física,-

así como de sus facultades artísticas (Artículo 15) a través de las siguientes prestaciones:

- a) Becas para cursos orales o por correspondencia, sobre materias relacionadas con las actividades de las Instituciones.
- b) Becas para seguir cursos en el extranjero.
- c) Establecimiento de Bibliotecas en sus oficinas para consulta y mejoramiento cultural de sus trabajadores.
- d) Promoción de eventos para su cultura general y sus facultades artísticas.

PRESTACIONES DE CARACTER SOCIAL

Las Instituciones, de conformidad con el convenio celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social, y en base al artículo 35 de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, están obligadas mientras dicho convenio subsista a proporcionar a sus empleados en servicio y pensionados, así como a los familiares de unos y otros, en sustitución de dicho Instituto, las prestaciones siguientes:

A.- En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional.

1.- Asistencia médico-quirúrgica y farmacéutica, - hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia necesarios.

2.- Si el accidente o la enfermedad incapacitan al empleado para trabajar, recibirá mientras dure la rehabilitación, su sueldo íntegro durante - un plazo máximo de 104 semanas, salvo que en - ese período se declare la incapacidad permanente del empleado o fallezca.

B.- A sus trabajadores que vayan a dar a luz.

1.- Asistencia obstétrica.

2.- Treinta días de descanso anteriores a la fecha esperada y otros sesenta días inmediatamente - después, días computados como días naturales.

3.- Sueldo íntegro durante los noventa días mencionados.

4.- Un mes de salario íntegro como ayuda extraordinaria para gastos de alumbramiento.

5.- Al nacer el hijo, una canastilla cuyo valor será el equivalente al 25% del salario mínimo -- bancario mensual del D.F. y que no será inferior al que tengan las que otorgue el Instituto Mexicano del Seguro Social.

6.- Ayuda en especie o en efectivo para lactancia durante seis meses, inmediatamente posteriores al alumbramiento, de ser en efectivo su importe total no excederá del 20% del salario de la trabajadora.

PRESTACIONES DE CARACTER ECONOMICO

De acuerdo al Artículo 22 y 24 de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, los trabajadores de las Instituciones que tengan más de un año de servicios, tendrán derecho a obtener, en caso de necesidad extraordinaria, a juicio de éstas, préstamos a corto plazo, ya sea directamente o a través de organismos destinados a ese fin, de acuerdo con las siguientes bases:

- I. Hasta por el equivalente de 3 meses del salario del trabajador, no causarán intereses, ni comisión alguna cuando se concedan directamente; ni la tasa podrá ser superior al 6% anual en los demás casos.

II. El plazo para el pago no excederá de doce meses y serán pagaderos mediante abonos mensuales o quincenales iguales.

III. En préstamos hasta por un mes de salario, el trabajador no está obligado a comprobar su uso.

En préstamos mayores a un mes el trabajador deberá justificar a satisfacción de la Institución.

De acuerdo al artículo 23 y 24 de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, los trabajadores que cuenten con más de un año y seis meses de servicios, y estén al corriente en el pago de sus obligaciones, derivadas de otros créditos que les hayan sido otorgados de acuerdo con este Reglamento, tendrán derecho a obtener préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero, incluyendo automóviles de precio económico, de acuerdo con las siguientes bases:

I. El monto máximo de préstamo será igual al importe de 6 meses de sueldo fijo.

II. El plazo para el pago no deberá exceder de 36 meses, en caso de préstamo para automóvil hasta 48 meses.

III. Causarán intereses del 6% anual sobre los saldos -- insolutos mensuales, sin gastos adicionales. Artículo 31 bis.

Así también de acuerdo al artículo 25 y 26 de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, los trabajadores que cuenten con una antigüedad de cinco años o más de servicios, tendrán derecho a obtener préstamos con garantía hipotecaria o fiduciaria en primer lugar, para resolver su problema de casa-habitación, ya sea en forma directa de la Institución en que presten sus servicios o a través de organismos destinados a ese fin, conforme a las siguientes bases:

a.- El préstamo deberá destinarse:

- I. Para la construcción de su casa-habitación o compra de terreno.
- II. Para la compra de su casa-habitación o departamento en condominio.
- III. Para la mejora o ampliación de su casa-habitación o departamento en condominio propiedad -- del trabajador y habitada por él.

- IV. Para pagar un crédito hipotecario anterior que libere del gravamen la casa-habitación del empleado.
- b.- El Plazo para el pago del crédito podrá ser hasta - de 20 años y 15 dependiendo del tipo de crédito.
 - c.- El crédito causará diferentes intereses; 6% anual, - 8% anual ó 10% anual, dependiendo del plazo y del - importe del crédito.
 - d.- El pago del crédito se hará mediante cuotas mensuales uniformes que comprenden el capital y los intereses, que no será mayor del 40% del sueldo mensual del trabajador.

Las instituciones de acuerdo al artículo 3o. de las Condiciones Generales de Trabajo de las Instituciones de Crédito, celebrarán los arreglos necesarios para que sus empleados puedan adquirir, con un descuento no menor del 10% sobre los precios al menudeo en la plaza respectiva, artículos de primera-necesidad, en la medida proporcional a sus necesidades y las de su cónyuge, descendientes y ascendientes que dependan económicamente de ellos.

Así mismo se darán facilidades de crédito a sus trabaja-

dores para adquirir, los artículos mencionados, hasta por una cantidad no mayor del 50% de sus sueldo quincenal, sin exceder de un mes el plazo para su pago.

Con base en el artículo 33 de las Condiciones Generales de trabajo de las Instituciones de Crédito, los pagos mensuales que debe hacer el empleado para cubrir los préstamos que se le hayan concedido por medio de la Institución, no podrán ser superiores en conjunto del 30% al salario ni del 40% cuando incluyan préstamos hipotecarios.

PRESTACIONES DE CARACTER DEPORTIVO

Las Instituciones darán a sus empleados, sin perjuicio de las labores, facilidades para el desarrollo de su cultura física, la de su cónyuge y sus hijos solteros y menores de 21 años que no trabajen, a través de clubes deportivos que crearán, conjuntamente con las demás Instituciones de acuerdo a sus posibilidades presupuestales, en todas aquellas plazas en donde laboren mil o más trabajadores.

Las Instituciones estarán obligadas a cubrir por lo menos el 75% de las cuotas de inscripción y de las periódicas que, para solventar los gastos necesarios, corresponda pagar a los clubes donde inscriban a sus empleados.

Asimismo, otorgarán a sus empleados facilidades y ayuda-económica para la práctica de los deportes. Artículo 53.⁽¹⁾

(1) Condiciones Generales de los Trabajadores de las Instituciones de Crédito.

A N E X O B

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO DE CAJERO MIXTO

Descripción de Puesto:

ORGANIGRAMA

GERENTE
DE
SUCURSAL

CAJERO
PRINCIPAL

CAJERO
MIXTO

PROPOSITO GENERAL

Proporcionar un servicio eficiente a la clientela en general de la Institución, a través de efectuar el pago de cheques, realizar el cobro de servicios como: luz y teléfono entre otros, así mismo dar atención a los cuenta-habientes de cheques en sus depósitos, aperturas a plazo fijo, renovaciones, depósitos y retiro a preestablecidos, cuentas de libreta de ahorro y tarjeta de crédito.

NATURALEZA Y ALCANCE

El Titular le reporta al:

CAJERO PRINCIPAL

RETO

Brindar a los clientes y cuenta-habientes de la sucursal un servicio de ventanilla ágil y eficiente dentro de un margen de seguridad.

NATURALEZA Y ALCANCE

RELACIONES EXTERNAS

Con toda la clientela en general de la sucursal.- Para proporcionarles un servicio de ventanilla eficiente.

F I N A L I D A D E S

- Proporcionar un servicio ágil y oportuno a la clientela en general sobre los servicios de ventanilla que ofrece la Institución tales como: recepción de depósitos en -- cuenta de cheques y ahorro, por inversiones, de pago de tarjeta de crédito, pago de cheques a nuestro cargo, pa-- go de retiros y cancelaciones de ahorro, así como pago-- de servicios como luz, teléfono, etc., entre otros.
- Efectuar el corte de caja al finalizar las operaciones-- del día, elaborando los controles y relaciones corres-- pondientes.
- Verificar que la dotación inicial de efectivo que reci-- bedel cajero principal, para iniciar las operaciones -- del día concuerde con la ficha de control interno, así-- como la entrega de efectivo que regresa al cajero prin-- cipal al realizar su corte de caja.
- Solicitar y recibir del cajero principal su dotación -- inicial de efectivo registrándola en su tira de' audito-- ría.

ESPECIFICACIONES

Escolaridad: PREPARATORIA GRADO: 3er. SEMESTRE

Idiomas

Experiencia: 1 AÑOS Areas: CAJAS EN GENERAL

Sexo: INDISTINTO Edad: 18 EN ADELANTE Estado Civil
INDISTINTO

Analista: Ocupante: Jefe:

Para tener un conocimiento amplio del puesto de cajero - mixto, motivo de esta investigación, se presenta el siguiente Análisis de Puesto desarrollado en base a la forma que propone en su libro de Administración de Recursos Humanos, Arias -- Galicia. (1)

ANALISIS DE PUESTO

Generales

- Denominación del puesto. **Cajero Mixto.**
- Otras denominaciones. **Cajero de Impuestos, Cajero de Ahorro, Cajero de Morralla y Cajero Mixto**, estas denomi

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 1985. págs. 183-192.

naciones aunque ya no aparecen en la plantilla de la -- Organización se siguen utilizando ordinariamente en las sucursales para clasificar las operaciones que por ventanilla realiza el cajero mixto.

-Localización en la organización. El organigrama que --- muestra la posición del cajero mixto dentro de la organización es el siguiente:

Gerente
de
Sucursal

Cajero
Principal

Cajero
Mixto

-Jefe inmediato superior. El Cajero Principal quién a su vez tiene como jefe inmediato al Supervisor de Servi--- cios.

-Jornada de trabajo de 8:30 a 16:30 sin horario especifico de comida, aunque se otorga permiso al trabajador para tomar algún alimento dentro de la Sucursal siempre y

cuando no interfiera con las actividades a realizar; el horario de trabajo en cuanto a la hora de entrada es fijo, pero en lo que respecta a la hora de salida, se ---ajusta a la hora en que cuadra el movimiento de la su--cursal, que varía de acuerdo a la ubicación de la oficina y al día que se labore; aunque generalmente es antes de las 16:30.

-Jornadas u horarios extraordinarios. Las horas extras -se pagan a partir de las 16:31 hrs. en caso de que el -movimiento contable aún no haya cuadrado, o que el tra--bajador desee y se le autorice laborar por la tarde en--las Sucursales autorizadas a dar servicio vespertino.- Los días laborables son de Lunes a Viernes a excepción--de los trabajadores que deseen y se les autorice labo--rar en sábado y domingo en las Sucursales autorizadas.

-Localización física. El cajero mixto para el desarrollo de sus actividades se encuentra ubicado en las diferen--tes sucursales de la zona metropolitana, específicamen--te en las cajas que están distribuidas a lo largo del -mostrador, de donde le presta la atención al público --por medio de los conocimientos teórico-prácticos que ha adquirido a través de su experiencia propia y la capaci--tación recibida por parte de la institución.

Descripción Analítica

-Las actividades que realiza el cajero mixto de Lunes a Viernes, en la primera y segunda quincena del mes, en los 12 meses del año y por eventualidades; es el mismo para todos los casos, tal vez con un poco de variación en lo que a cargas de trabajo se refiere, cuando se trata de días de quincena, viernes, primeros días del mes, en pagos de fin de año, cuando se deja de trabajar algún día festivo que no sea sábado ni domingo, etc.

Así como también se habla de días tranquilos o con poco trabajo, cuando es temporada de vacaciones, cuando es --miércoles, etc.

Lo anterior dependiendo de la Sucursal que se trate, --por su ubicación, ya que cada una de ellas cuenta con --características propias.

Descripción Genérica

FUNCIONES: DE OPERACION DE LOS SERVICIOS

- PREPARA SU TIRA DE AUDITORIA Y ELEMENTOS DE TRABAJO AL INICIO DE SUS LABORES.
- SOLICITAR Y RECIBIR DEL CAJERO PRINCIPAL SU DOTACION INICIAL DE EFECTIVO REGISTRANDOLA EN SU TIRA DE AUDITORIA.
- RECIBIR DEL CLIENTE Y REGISTRAR EN SU TIRA DE AUDITORIA LAS SIGUIENTES OPERACIONES.

VALORES:

- ° APERTURAS A PLAZO FIJO (CD'S Y PRV) Y --- PREESTABLECIDOS.
- ° RENOVACIONES CON INCREMENTO Y DECREMENTO.
- ° DEPOSITOS Y RETIROS A PREESTABLECIDOS.
- ° CANCELACIONES.

CHEQUES:

- ° DEPOSITOS A CUENTAS DE CHEQUES.
- ° PAGO DIRECTO DE CHEQUES MENORES DE ACUERDO A POLITICAS ESTABLECIDAS.
- ° PAGO DE CHEQUES MAYORES DE ACUERDO AL PRO CEDIMIENTO ESTABLECIDO.

AHORRO:

- ° RECIBIR DEPOSITOS DE AHORRO Y EFECTUAR LA ACTUALIZACION DE LA LIBRETA POR DICHO CON CEPTO.
- ° ACTUALIZAR LIBRETAS DE AHORRO.
- ° RECIBIR LAS LIBRETAS DE AHORRO PARA SU -- CANCELACION Y EFECTUAR LA LIQUIDACION CORRESPONDIENTE DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO.

DIVERSOS:

- ° RECIBIR EL PAGO DE DOCUMENTOS DIVERSOS:
 - RECIBOS DE LUZ.
 - RECIBOS DE TELEFONO.
 - DECLARACIONES DE IMPUESTOS.
 - RELACION DE CUOTAS AL I.M.S.S.

- RECIBOS DEL PREDIAL.
- RECIBOS DE AGUA.
- OTROS SERVICIOS.

- ° EFECTUAR EL PAGO DE CHEQUES DE DIVERSOS - ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DE ACUERDO A - CONVENIOS Y POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCION.

TARJETA DE CREDITO:

- ° RECIBIR PAGOS DE TARJETA DE CREDITO.
- ° EFECTUAR PAGOS DE DISPOSICIONES DE TARJETA DE CREDITO.

CORTE DE CAJA:

- ° REALIZAR SU CORTE DE CAJA.
- ° ELABORAR RELACIONES DE SERVICIOS ESPECIALS AL FINAL DEL DIA.

-VERIFICAR TOTALES DE VOLANTES DE LOTE DE OPERACIONES DE CHEQUES Y AHORRO ELABORADOS POR EL AUXILIAR CONTROLISTA CONTRA LAS CIFRAS PROPORCIONADAS POR EL SISTEMA A TRAVES DE SU TERMINAL.

-TODAS AQUELLAS QUE LE SEAN ENCOMENDADAS.

Las actividades que realiza el cajero mixto tienen influencia directa en relación a las que realizan los demás integrantes de la Sucursal, en especial los del área operativa, pues es importante para lograr el cuadro contable de la Sucursal, haber obtenido un cuadro por área.

Así mismo, depende del buen y efectivo desempeño de las actividades de los miembros de la Sucursal, para que los departamentos centrales reciban el resultado de las operaciones y puedan lograr un cuadro total, de todas las sucursales.

Para desempeñar el cajero mixto dichas actividades cuenta con mobiliario y equipo necesario, como son: Un espacio suficiente con divisiones a los lados de madera y con una puerta por la parte de atrás, una silla periquera, un mueble con dos cajones y 2 puertitas para guardar su papelería y objetos personales, un cajón con divisiones para guardar su dinero -- por denominaciones debidamente previsto de una tapa con llave. Cuenta además con una terminal de teleproceso y una impresora para registrar, transmitir, sumar, restar, y certificar sus operaciones; así como para checar sus cortes por medio de totales desglosados automáticamente por la máquina.

Además de los ya mencionados, se encuentran en las áreas comunes de trabajo máquinas sumadoras, calculadoras, contadoras de billetes, contadoras de monedas, máquinas de escribir para uso del personal en general.

El cajero mixto depende directamente de su jefe inmediato que es el cajero principal, quien a su vez depende del supervisor de servicios y este último del Gerente de Sucursal - quien es el representante de la misma.

La sucursal depende de la Subdirección de zona correspondiente y las subdirecciones dependen de la Oficina Central de la Institución.

El cajero mixto no tiene subordinados a su cargo, sin embargo, se encuentra inter-relacionado directamente con el resto de los cajeros con los cuales realiza transacciones: Como trasposos de dinero billete o moneda; así mismo se interrelaciona con el encargado de cheques a quien solicita autorización de los cheques para su pago, con el controlista a quien le da cortes parciales y finales de sus operaciones y por último con el supervisor de servicios con quien se apoya para solventar dudas propias y de la clientela.

Requerimientos.

Habilidad.

Para ocupar el puesto de cajero mixto no es necesario tener experiencia, para lo que se imparte capacitación por aproximadamente 1 mes con prácticas en Sucursal.

La responsabilidad del cajero mixto en el desarrollo de sus actividades es total, ya que se le encomienda dinero en efectivo, documentos, etc., cuyo manejo queda sobre su adecuado manejo, además de que su trabajo tiene repercusión en la

marcha de la sucursal, pues los errores u omisiones en su trabajo pueden afectar dicha marcha. La escolaridad requerida es de preparatoria o equivalente, o mínimo 3er. semestre de profesional.

No se requiere el uso de ningún idioma se requiere una atención constante intensa y sostenida mientras se realizan las operaciones, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

El trabajo exige esfuerzo físico intenso sobre todo cuando se trata de una actividad constante.

Las condiciones de trabajo bajo las que realiza sus actividades el cajero mixto son adecuadas.

La permanencia de él en el interior de la Sucursal es -- del 100%, se encuentra en un 60% sentado, un 30% de pie y un 10% caminando; un 70% en el mostrador y un 30% en las áreas de trabajo.

En cuanto a riesgos de trabajo: los accidentes son nulos y en cuanto a enfermedades profesionales depende del organismo de cada persona, pero en general no se presenta ninguna en especial.

Perfil.

Edad 18 años en adelante, sexo indistinto, estado civil-indistinto, ningún rasgos físico deseable en especial, sólo - buena presentación en general.

A N E X O C

SOLICITUD DE EMPLEO

SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD DE SU PUNO Y LETRA CON TINTA.
 PROPORCIONE SUS DATOS EN FORMA CLARA, PRECISA Y COMPLETA.
 AL ENTREGAR ESTA SOLICITUD DEBERA ADJUNTAR UNA FOTOGRAFIA DE FRENTE (RECIENTE).
 EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE EL BANCO LE ACEPTE COMO EMPLEADO SINO QUE SIMPLEMENTE CONSTITUYE UN DOCUMENTO INFORMATIVO PARA LA IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE.
 EL SOLICITANTE DEBE ABSTENERSE DE ACUDIR AL DEPTO. DE SELECCION Y CONTRATACION PARA OBTENER INFORMACION SOBRE EL CURSO DE SU SOLICITUD EXCEPTO CON CITA EXPRESA DEL PROPIO DEPTO.



Fecha

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Materno		Nombre(s)		Sexo <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	
Domicilio, Calle y Num.						Tel. <input type="checkbox"/> Casa <input type="checkbox"/> Mercado	
Población			Estado		Z.P.	Nacionalidad	
Lugar y fecha de nacimiento				Edad		Estatuta	Peso
La Casa donde vive es: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Rentada <input type="checkbox"/> Condominio				Valor Aproximado		La Renta es de:	
Estado Civil		Lugar y Fecha de Matrimonio Civil		Tiene Automóvil propio: <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Marca		Modelo	

DOCUMENTACION

Num. Peg. Fed. de Causantes	Num. Afiliación I.M.S.S.	Intonzant <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Cartilla Liberada Num.	Clase y Num. de Licencia
-----------------------------	--------------------------	--	------------------------	--------------------------

ESCOLARIDAD

Años	ESTUDIOS REALIZADOS	Fechas		NOMBRE Y DOMICILIO DE LA ESCUELA	Certificado	
		De	A			
	PRIMARIA					
	SECUNDARIA O PREVOCAIONAL					
	PREPARATORIA O VOCACIONAL					
	ESTUDIOS PROFESIONALES DE					
	POST GRADO DE					
	OTROS					
ESTUDIOS ACTUALES DE		HORARIO		NOMBRE DE LA ESCUELA O FACULTAD		SEMESTRE
		DE A				

CONSTITUCION FAMILIAR

«De quien Depen. de Ud. Económicamente?»				«Con quien Vive Ud?»			
				<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Esposa(o) <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Solo (a)			
N O M B R E	Vive	Edad	Finado	D O M I C I L I O	O C U P A C I O N	Dependen. de Ud.	
Padre							
Madre							
Hermanos							

N O M B R E	Vive	Edad	Finado	D O M I C I L I O	O C U P A C I O N	Dependen. de Ud.
Espos(a)						
Hijos						
Otras Personas que Dependen Económicamente de Ud						

PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

Sus pasatiempos y diversiones son:
«Practica deportes?» <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Cuáles?»
«Colecciona algo en especial?» <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Que?
«A que grupos cívicos, asociaciones o clubes pertenece?»

DATOS ADICIONALES

Puesto solicitado: (En orden de preferencia)	
1) _____	2) _____
Sueldo solicitado:	Horario deseado:
«Tiene Ud. familiares en la Institución?» <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Quiénes?:	
Como supo de este empleo: <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otra medio (Anotado)	¿Quien lo presenta a la Institución?

CURSOS ESPECIALES

Cursos	NOMBRE DEL CURSO (o SI IMPARTIC)	DURACION	REALIZADO EN	ENVIADO P/RH

IDIOMAS

INGLES <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal	FRANCES <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal	ITALIANO <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal	Otro <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal
--	---	--	--

TECNICAS/ESPECIALIZACIONES QUE DOMINA

TIPOS DE MAQUINAS QUE MANEJA

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A	DE	A	DE	A
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS								
Nombre de la Compañia								
Domicilio								
Teléfono								
Nombre de su Jefe directo								
Puesto de su Jefe directo								
Puestos Desempeñados	Inicial	Final						
FUNCIONES GENERALES								
Sueldos	Inicial	Final						
Motivo de Separación								
Podemos solicitar informes de Ud. <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razones) _____								

DATOS GENERALES

¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razones) _____	¿Ha estado afiliado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Nombre de la Cia) _____
¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razones) _____	¿Ha estado afiliado a algun Sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿Cuál?) _____

DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Importe mensual \$ _____	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$ _____
¿Su Conyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿Dónde?) _____	Percepción mensual \$ _____	Fecha en que podría presentarse a trabajar _____

REFERENCIAS PARTICULARES (Que no sean parientes, ni empleados o patrones anteriores)

NOMBRE	OCCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO	FECHA

DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA
SOLICITUD SON VERIDICOS

FIRMA SOLICITANTE

CANDIDATO ACEPTADO

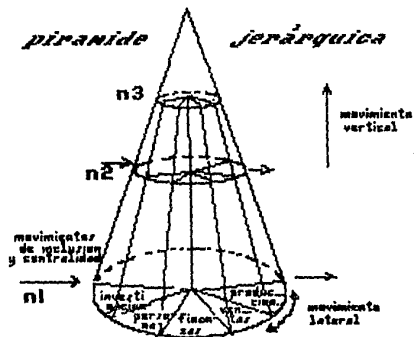
_____ FIRMA AUTORIZADA	ACEPTANTE
	DEPARTAMENTO

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE SELECCION DE PERSONAL

Entrevista	Examen de Conocimientos	Examen Psicológico	Examen Médico	Encuesta
Fecha de Ingreso		Horario		
Sueldo	Fecha	Autorizo		
Puesto		Departamento		
Motivo de Ingreso a la Institución		Codificación		

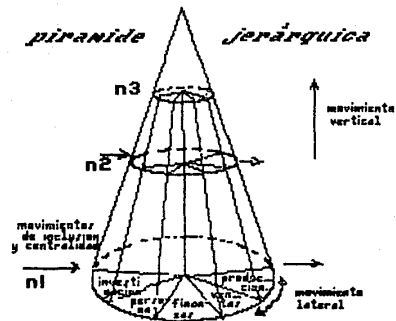
_____ SELECCION/CONTRATACION	_____ GERENCIA/SUB-DIRECCION	_____ DIRECCION
---------------------------------	---------------------------------	--------------------

Observaciones



lo más probable para que la representación real de la organización tenga un carácter irregular, que la longitud jerárquica de las diversas áreas suelen diferir. Así los departamentos de finanzas o de personal, por ejemplo, tienen normalmente una línea jerárquica más corta que los departamentos de producción.

Figura 1



Lo más probable será que la representación real de la organización tenga un irregular, que la longitud jerárquica de las diversas áreas suelen diferir. A si los departamentos de finanzas o de personal, por ejemplo, tienen normalmente una línea jerárquica más corta que los departamentos de producción.

Figura 1

INDICE DE ROTACION CAJERO MIXTO

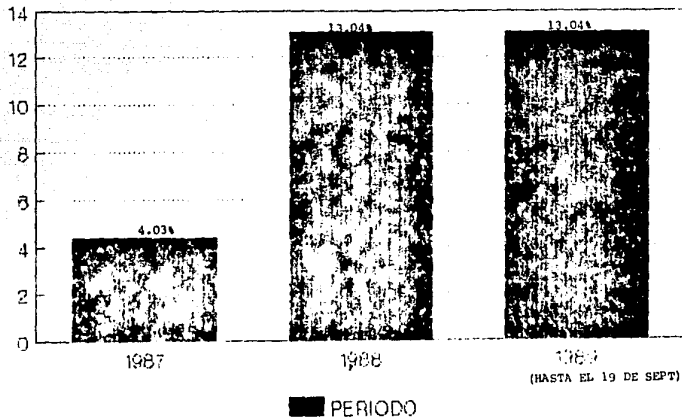


Figura 2

V BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS--
Ed. Trillas. México, 1985.
- Bereau of Bussiness Practice. COMO EVITAR LA ROTACION DE PER
SONAL. Serie de Administración Dinámica No. 12. Ed. --
Diana. México, 1980.
- Campbell, Donald T. Stanley, Julian C. DISEÑOS ESPERIMENTA--
LES Y CUASI EXPERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL.--
Ammorrtu editores. Buenos Aires, 1988.
- Cervantes R. José A. HISTORIA ECONOMICA DE LA BANCA DE DEPO-
SITO EN MEXICO.
- Chivenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. --
Ed. Mcgraw-Hill. México, 1986.
- Cruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. ADMINISTRACION DE PER
SONAL. Ed. Continental. México, 1982.
- Fleishman, Edwin A. y Bass, Alan R. ESTUDIOS DE PSICOLOGIA -
INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL. Ed. Trillas. México, 1979.
- Gaudet, Frederich J. WHAT TOP MANAGEMENT DOESN'T KNOW ABOUT -
TURNOVER. Personnel, Abr. 1978.
- Hamilton Alexander Institute. COMO REDUCIR EL AUSENTISMO Y -
LA ROTACION. Modern Bussines Reparts, 1978.
- Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. ADMINISTRA---
CION DE PERSONAL. South-Western Publishing. Co. Cinci-
cinati Ohio, U.S.A., 1984.

- Instituto Nacional de Administración Pública. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO. México, 1978.
- Katz, Daniel y Lahn, Roberto. L. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS -- ORGANIZACIONES. Ed. Trillas. México, 1986.
- Kirchner W. K. y Dunnette, M.D. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Ed.- Trillas. México, 1972.
- Leland J. Prichard. MONEY AND BANKING.
- Levin, Jack. FUNDAMENTOS DE ESTADISTICA EN LA INVESTIGACION-SOCIAL. Harper and Row Latinoamericana. México, 1979.
- Pardinas, Felipe. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. Ed. Siglo Veintiuno Editores. México, 1984.
- Pigors y Myers. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Ed. Continental. México, 1965.
- Plutchik, Robert. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACION EXPERIMENTAL. Ed. Harla. México, 1974.
- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL la. PARTE.- Ed. Limusa. México, 1979.
- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL 2da. PARTE. SUELDOS Y SALARIOS. Ed. Limusa. México, 1982.
- Scheiner, Edgar H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. Ed. Prentice/Hall Internacional. México, 1982.
- Stanley M., Babson J. ROTACION, DEPRECIACION Y OBSOLENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y POLITICA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL. Ed. Limusa. México, 1981.
- Tamayo y Tamayo, Mario. EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, FUNDAMENTOS DE INVESTIGACION. Ed. Limusa. México, 1986.

Tecia Jiménez, Alfredo y Garza R., Alberto. TEORIA, METODOS- Y TECNICAS EN LA INVESTIGACION. Ed. Taller Abierto. Mé- xico, 1985.

Tiffin, J. y Mc Cormich, E.J. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Ed. -- Trillas, S.A. México, 1981.

Wayne W., Daniel. BIOESTADISTICA, BASE PARA EL ANALISIS DE -- LAS CIENCIAS DE LA SALUD. Ed. Limusa. México, 1985.

REVISTAS

Fernández Ríos, Manuel. GENESIS Y DINAMICA DEL CONFLICTO LA- BORAL. Revista de Psicología del Trabajo y de las Orga- nizaciones. Volúmen 2 1986. No. 3.

Lara Tapia, Héctor y Trejo Magaña, M. MOTIVACION LABORAL, ES TILO COGNOSCITIVO Y ENFERMEDAD. Revista Mexicana de Psi- cología Vol. 5 No. 1 Ene-Jun, 88.

Montego Velasco, Jesús. ENCUESTA SOBRE LOS SISTEMAS DE PRI-- MAS E INCENTIVOS SALARIALES EN LA EMPRESA. Revista de -- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ed. -- Madrid. Vol. 4, 1988 No. 9.

Nosnik O., Abraham. MOTIVACION EN EL TRABAJO: TRES PREMISAS. Revista Management Today Marzo, 1986.

Pereda, Santiago y García de Thomas, J.M. VARIABLES PERSONA- NALES Y CAUSAS DE SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL -- TRABAJO EN EMPLEADOS ESPAÑOLES DE BANCA. Revista de Psi- cología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 1. -- No. 2. Madrid, 1986.

Pérez Escamilla, Victor. LA CALIDAD Y LA ROTACION DE PERSO-- NAL. Revista Management Today. Diciembre 15, 1988.

Prieto Zamora, José María. LA SOCIALIZACION LABORAL DEL JO-- VEN. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organi- zaciones. Vol. 3 No. 7.

Sánchez Baglietto y López Herreros, Clara I. SATISFACCION EN EL TRABAJO EN LA ESCALA DE ADMINISTRATIVOS. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 4- No. 10. Ed. Madrid. 1988.

Valle Cabrera, Ramón y Alcaide Castro, Manuel. LA GESTION DE CARRERAS Y LA PROMOCION EN LA EMPRESA. Revista Management. Today, Julio, 1986.

LEGISLACIONES

Cavazos Flores, Baltazar. NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA. Ed. Trillas. México, 1989.

LEGISLACION FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRATICO. 25o. Edición -- Actualizada. Ed. Porrúa, S.A. México, 1989.

LEY DEL SEGURO SOCIAL. Ed. Porrúa, S.A. México, 1989.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS. - 1989.

DICCIONARIOS

G.A. Theodorson y A.G. Theodorson. DICCIONARIO DE SOCIOLOGIA Ed. Paidós. México, 1984.

Henry Pratt Fair Child, Editor. DICCIONARIO DE SOCIOLOGIA. - Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1984.

Rafael de Pina. DICCIONARIO DE DERECHO. Ed. Porrúa, S.A. -- México, 1976.

TESIS

Cabral Vargas, Ma. del Pilar. PLANES DE ACCION EN BASE AL -- ANALISIS DE LOS FACTORES QUE PROPICIAN LA ROTACION DE -- PERSONAL EN LAS OFICINAS GENERALES DE UNA CADENA DE TIENDAS DE DESCUENTO. Licenciatura en Psicología. Universidad Iberoamericana. México, 1983.

Elizondo Monrroy, Margarita de Lourdes. ESTUDIO SOBRE LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA HOTELERA, LICENCIATURA EN PSICOLOGIA. Universidad Iberoamericana. México, --- 1987.

Estrada Velázquez, Enrique. PRESENTACION Y EVALUACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE NIVEL UNIVERSITARIO EN UNA INSTITUCION BANCARIA. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Iberoamericana. México, 1976.

Pérez de Salazar, Vereá Martha Inés Elena. ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GRANDE. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Iberoamericana. México, 1982.

Rodríguez Saldaña, Enrique. LA DESERCIÓN LABORAL: ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE VARIOS GRUPOS EN UNA INSTITUCION DE VIGILANCIA. Maestro en Psicología. Universidad Iberoamericana. México, 1982.

Silva Gómez, Aminta Rosa. PONDERACION DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO COMO PREDICTOR DE LA ESTABILIDAD LABORAL. LICENCIATURA EN PSICOLOGIA. Universidad Iberoamericana. México, 1981.

Toriz Alvarez, Roberto Jorge. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE CREDITO. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Iberoamericana. México, 1985.

Zamora Riva Palacio, Patricia. "LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR AL REALIZAR ACTIVIDADES REPETITIVAS". Licenciatura en Psicología. Universidad Iberoamericana. México, --- 1985.