



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

VIVIANA RAQUEL PALACIOS IZURIETA

Director:

ING. MG. JULIO CÉSAR ZURITA ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO
Y CRÉDITO”

Líneas de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

VIVIANA RAQUEL PALACIOS IZURIETA

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Llerena Barreno, Elva Aidee, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **VIVIANA RAQUEL PALACIOS IZURIETA**, con CC. 1804627774, autora del trabajo de graduación intitulado: “ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”, previa a la obtención del título profesional de **Ingeniera Comercial**, en la escuela de **Administración de Empresas**.
/Oficina de Postgrados

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad



BIBLIOTECA

VIVIANA RAQUEL PALACIOS IZURIETA

CC. 1804627774

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a sus docentes, especialmente al director de la Escuela de Administración de Empresas Mg. Freddy Ibarra, por su apoyo incondicional, por sus consejos, los que me ayudaron a esforzarme y seguir adelante.

Al Mg. Julio Zurita tutor del presente trabajo, por sus enseñanzas constantes, por su paciencia y grandes recomendaciones los que facilitaron la realización de la misma.

Agradezco a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno del cantón Ambato, por darme la apertura para poder desarrollar de la mejor manera la investigación presente.

A mis compañeros por su solidaridad en momentos duros, por la compañía a diario en las aulas, por todos los momentos compartidos los que me han llenado de alegrías y experiencias, a mis amigos por sus consejos y ánimo para terminar mi carrera, porque me han ayudado cuando los he necesitado.

DEDICATORIA

A Dios por darme cada día la fuerza necesaria para seguir adelante, por bendecir mis pasos y cumplir una meta más en mi vida, permitiéndome aprender, desarrollarme y ser una mejor persona.

A mis padres por la paciencia y apoyo que me brindaron en cada paso forjado, por enseñarme a cumplir mis objetivos y ser mi ejemplo de lucha y superación, por su infinito amor.

A mis hermanos que con su ejemplo me han enseñado a ser constante y responsable, por sus enseñanzas de vida y por siempre estar a mi lado dándome su apoyo incondicional.

A mi abuelita por su amor constante, por su sabiduría al impartirme sus experiencias de vida, las que me han ayudado en este largo camino de aprendizaje y desarrollo profesional, por sus bendiciones diarias las que me han impulsado a ser mejor.

A todas las personas que de alguna manera me acompañaron en este largo camino, que han marcado mi vida, y hacer que esto sea posible.

A todos mis profesores que a diario me han acompañado en este desarrollo profesional, por su paciencia y cariño, por ser más que profesores, amigos, por escucharme y haberme impartido sus experiencias de vida que me ayudaron a seguir y no darme por vencida.

RESUMEN

La presente investigación se realiza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, segmento uno de la ciudad de Ambato; el propósito fue analizar la rotación de personal con el objetivo de diseñar estrategias basadas en la metodología *Inbound Recruiting* para cubrir vacantes con el mejor candidato en el menor tiempo y costo posible. Se trata de una herramienta de gestión de reclutamiento, que consta de cuatro fases: atraer, convertir, contratar, enamorar. Este modelo facilita al equipo de talento humano, reclutar y seleccionar al candidato idóneo, mejorar los procesos internos y solucionar varias necesidades presentes en la rotación de personal. El método aplicado, es cualitativo y cuantitativo; de tipo descriptivo con fuentes primarias y secundarias; se utilizó la encuesta y la entrevista como instrumentos aplicados a los trabajadores y jefes de talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento uno de la ciudad de Ambato, con la finalidad de obtener la información pertinente, para la elaboración de la propuesta, dar cumplimiento de esta forma al objetivo planteado.

Palabras claves: rotación de personal, selección de personal, estrategias.

ABSTRACT

The study is conducted at Savings and Loan Unions located in Segment 1 in the city of Ambato. The purpose was to analyze staff turnover in order to design strategies. Based on the methodology of “Inbound Recruiting” to fill vacancies with the best candidate in the shortest time possible and at the lowest cost. It is a recruitment management tool with four phases: attract, converted, engage, and delight. This model helps the human resources team to recruit and hire suitable candidates, foster internal processes, and satisfy the needs of staff turnover processes. The method employs both qualitative and quantitative elements; it has a descriptive approach with primary and secondary sources of information. Besides, it employed surveys and interviews, which were applied to employees and heads of the human talent section of Savings and Loan Unions located in Segment 1 in the city of Ambato, for obtaining adequate information to formulate a proposal and thus by fulfilling the study aim.

Keywords: staff turnover, staff selection, strategies

ÍNDICE

Contenido

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1 Estado del arte	5
1.2 Rotación de personal	7
1.3 Factores que causan la rotación de personal.....	8
1.4 Productividad.....	9
1.5 Análisis de puesto.....	11
1.6 Método de descripción y análisis de puesto	12
1.7 Reclutamiento.....	13
1.8 Selección de personal	14
1.9 La selección como proceso de decisión.....	15
1.10 Desempeño laboral	16
1.11 Factores que intervienen en el desempeño laboral	16
1.12 Estrategias.....	17
1.13 Metodología Inbound Recruiting.....	20
1.14 Inbound Recruiting.....	20
1.15 El liderazgo.....	21
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	25

2.1 Enfoque.....	25
2.2 Modalidad básica de la investigación.....	26
2.3 Técnicas de recolección de información	27
2.4 Modalidad de validación de los instrumentos de información	28
2.5 Población y muestra de la investigación.....	29
2.6 Análisis e interpretación de la entrevista	32
2.7 Análisis e interpretación de la encuesta.....	33
CAPÍTULO III: PROPUESTA	39
3. TEMA.....	39
3.1 Justificación	39
3.2 Desarrollo	39
3.3 Modelo Inbound Recruiting propuesto para personal administrativo	46
3.4 Proceso de Reclutamiento del personal de cajas y de crédito	49
3.5 Entrevista por incidentes críticos.....	50
3.6 Reclutamiento por referidos	51
3.7 Plan de incentivos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	52
3.8 Retorno de inversión.....	59
3.9 Periodo de Recuperación de la Inversión por Cooperativa	59
3.9.1 Periodo de Recuperación de la Inversión	59
3.9.2 Contrato de trabajo aplicable a los cargos con mayor rotación de personal en las cooperativas	61
Contrato de trabajo Indefinido con periodo de prueba	61
3.9.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70
Anexo N° 1.1 Encuesta.....	70
Anexo N° 1.2 Validación de la encuesta por expertos	72
Anexo N° 1.3 Entrevista.....	76
Anexo N° 1.5 Validación de la entrevista	80
Anexo N° 1.6 Evidencia del instrumento de validación.....	83

Anexo N° 7 Evidencia de la validación de la encuesta por profesionales.....84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 3. 1 Proceso de reclutamiento del personal de las cooperativas.....	41
Cuadro N° 3. 2 Proceso de selección del personal de las cooperativas	42
Cuadro N° 3. 3 Proceso de empoderamiento del colaborador	45
Cuadro N° 3. 4 Áreas con problemas de rotación de personal	47
Cuadro N° 3. 5 Actividades puntuales para atraer candidatos	49
Cuadro N° 3. 6 Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito	53
Cuadro N° 3. 7 Promedio Anual.....	55
Cuadro N° 3. 8 Promedio de ganancia por cooperativa	55
Cuadro N° 3. 9 Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito	56
Cuadro N° 3. 10 Promedio Anual.....	58
Cuadro N° 3. 11 Retorno de Inversión	59
Cuadro N° 3. 12 Periodo de Recuperación de la Inversión por Cooperativa	59
Cuadro N° 3. 13 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	60
Cuadro N° 3. 14 Inversión.....	60

ÍNDICE DE GRAFICOS

Ilustración N° 1. 1 Dirección estratégica de recursos humanos	12
Ilustración N° 1. 2 Modelos de comportamiento.....	15
Ilustración N° 2. 1 Formula	30
Ilustración N° 3.2 Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para las áreas con problemas de rotación.....	48
Ilustración N° 3.3 Reclutamiento por preferidos.....	

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación está englobado al campo de talento humano, se desarrolla e investiga sobre el tema en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato, se basa en la rotación de personal a nivel organizacional.

Toda entidad requiere de una adecuada gestión de talento humano que satisfaga la demanda tanto del cliente interno como externo, por tanto (Aranibar, M.; Melendres, V.I; Ramírez, M.; García, B., 2018, pág. 87) menciona que: “la rotacion de personal, constituye un hecho incuestionable, sobre todo en una sociedad donde la competitividad es determinante”

La rotación de personal no es un tema nuevo, desde la mitad de los años setenta, ya se dieron cuenta de este efecto, por lo que la mayor parte de estudios trabajaban con una variable dependiente y una independiente, porque se relacionan, un claro ejemplo: la satisfacción laboral y la rotación. (Hernández, Y; Hernández, G; Mendieta, A, 2013).

Cada vez el departamento de talento humano tiene la obligación de fortalecer el recurso laboral de manera constate, por el hecho de tener falencias y cambios tanto internos como externos; hacer los correctivos necesarios para cumplir con el objetivo de tener personal calificado, que ayude a mantener una organización competente y lograr los requerimientos laborales establecidos.

Una administración de talento humano adecuada conlleva a no cumplir los objetivos planteados y mucho menos cumplir con la planificación ya estructurada. El área de talento humano tiene la capacidad de realizar de forma conveniente el reclutamiento, selección de personal, y mantener un buen índice de rotación, por lo que se ve en la necesidad de desarrollar y mejorar sus procesos organizacionales.

En Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito manejan un índice de rotación de personal del 0,09% al contar con herramientas en constantes cambios. En Tungurahua existe una cantidad considerable de cooperativas que no cuentan con herramienta para la gestión efectiva del

talento humano, que determinan un alto índice de rotación del personal. (Revista Ekos Negocios, 2017).

El tema de investigación se desarrolla en la ciudad de Ambato, donde existen 24 cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales 7 pertenecen al segmento uno. (SEPS, 2018).

El problema sobre la rotación de personal se da en todas las instituciones, se sabe que no es una causa, sino un efecto, provocado por diferentes factores que se localizan externa o internamente. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas de los trabajadores un periodo de tiempo, al ser un indicador que ayuda a medir la estabilidad del personal, se relaciona con el desempeño laboral como de las áreas de gestión humana, con carácter voluntario que se relaciona con la decisión del empleado; e involuntario con la decisión de la institución causada en el proceso de planeación. (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017) .

De esta manera se menciona una de las principales consecuencias de la rotación de personal voluntaria; y es que genera costos para las cooperativas, al invertir en recursos como capacitación y formación del empleado que rota. Los costos tienen como consecuencia la disminución del capital humano o del capital social, por ello, se presenta una preocupación por disminuirla o por lo menos lograr administrarla. (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2018).

Estudios demuestran que muchas rupturas laborales es por errores en la contratación es decir en no contar con un análisis adecuado de reclutamiento y selección de personal o inadecuada adaptación del empleado al puesto de trabajo; en estos aspectos citados se podría dar la llamada rotación interna para brindar otra función al empleado de acuerdo a las aptitudes mostradas. Por lo ende los factores que causan la rotación de personal se encuentran:

- Mala planificación u análisis sobre el reclutamiento y selección.
- Falta de análisis de puesto
- Malas condiciones laborales
- Salario no acorde a las responsabilidades del puesto de trabajo.

- Malas relaciones con los superiores.
- Falta de motivación, capacitaciones (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006).

Objetivo general

1. Analizar de la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la Ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente las variables de estudio: alta rotación del personal y su relación en el desempeño laboral.
2. Identificar los factores de rotación del personal de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el cantón Ambato.
3. Diseñar estrategias en base a la metodología *Inbound Recruiting* las que minimicen el impacto de la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el cantón Ambato.

La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo con el propósito de extraer información de varias fuentes. La misma que se obtiene por medio de los siguientes instrumentos de investigación: encuestas y entrevistas, que permiten obtener resultados idóneos para la propuesta. El alcance de la investigación es descriptivo, ésta busca especificar las características y propiedades más relevantes para un adecuado análisis mediante fuentes primarias como: páginas de internet, artículos científicos, tesis y libros. (R. Sampieri, 2010).

En la actualidad el talento humano constituye el elemento más importante para la generación de una ventaja competitiva sustentable de una empresa. El término talento se refiere a aquellas personas que conforman una organización; cuyo desarrollo y gestión es un reto que enfrentan los líderes y directivos para la formulación de las estrategias futuras de negocio (Parra & Muller, 2017).

La presente investigación pretende dar una solución que minimice el índice de rotación de personal y ayude a mantener un buen desempeño laboral, cumplan las necesidades y expectativas de las instituciones, con la implementación de un plan de acción enfocado a la selección de personal por competencias.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Estado del arte

En el presente capítulo se desarrolla bases teóricas que sustenten lo relacionado al tema, mediante documentos, artículos científicos y tesis; que permitan establecer un análisis adecuado referente a la rotación de personal, la que sirve como referencia para la elaboración de la propuesta.

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que están controladas por su ente regulador: la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Las instituciones mantienen siempre un rol importante con sus usuarios, al ser su principal actividad captar recursos económicos y otorgar créditos a corto y mediano plazo para el desarrollo de las actividades de sus socios.

Las cooperativas que pertenecen al segmento uno son: la COAC Cámara de Comercio Ambato Ltda. , COAC Mushuc Runa Ltda, COAC Chibuleo Ltda, COAC Oscus Ltda, COAC Ambato Ltda, COAC Sagrario Ltda, COAC San Francisco Ltda. (Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

Uno de los primeros esfuerzos por definir la rotación fue llevada a cabo por Mobley en 1977, su trabajo se enfoca en analizar la rotación del personal en dos facetas: la primera se relaciona a las variables que se asocian a las actitudes del trabajo que influyen en la intención de renuncia, la cual especifica que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que inicia con la satisfacción hasta la renuncia. En segundo lugar, enfatiza que las intenciones de búsqueda de trabajo son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el empleado con su trabajo y otra alternativa de empleo. (Mobley, 1977, pág. 39).

Se analiza diferentes investigaciones que se han realizado en los últimos años, con relación a la rotación de personal, los que se presentan a continuación:

La investigación de Pazmiño en su proyecto de grado **“Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito”** muestra, una variedad de actividades que se integran en un modelo de gestión de talento, este autor elabora un análisis que determina que las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito, se crearon para cubrir las necesidades financieras que la banca tradicional no pudo cubrir en el Ecuador.

En las cooperativas al no tener un conocimiento profundo de la normativa y con conocimientos en el ámbito administrativo, generan problemas y dificultades en la organización interna, por lo que los recursos humanos se encuentran expuestos. Los factores que se exponen de acuerdo a los resultados de las encuestas son: el clima laboral; que no es adecuado en la mayor parte de cooperativas analizadas, el liderazgo, y sobre todo lo deficiente de la administración de los recursos humanos.

Las soluciones que se han establecido en ese estudio son; la modificación del perfil para el personal de gerencia, el desarrollo de manuales de procedimientos, la implementación de actividades de capacitación tanto a nivel operativo como administrativo y sobre todo la implementación de procedimientos adecuados para la selección del personal. Los factores que tienen efecto sobre la rotación del personal son: los incentivos, la integración de las decisiones, el salario, el trato al personal, las oportunidades de crecimiento; pero los datos mostraron que sobre algunos de estos factores no inciden o solucionar debido al tamaño de las cooperativas, pero si mejoran la motivación e integración del personal a través de una buena administración en el área de talento humano (Pazmiño, 2016, pág. 67).

Chicuasque, Jaime, & Patarroyo en su artículo de revista **“Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia”** en su estudio propone, tres estrategias de mejoramiento dirigidas a solucionar los factores críticos de la problemática de la rotación del personal, el primero es la selección del personal, la disminución de la carga de trabajo y finalmente la compensación salarial; a través del uso de herramientas de gestión de talento humano y la administración de salarios en beneficio del personal que influya en su retención. Las propuestas y modelos

encierran concepciones interesantes, pero es necesario determinar que los puntos en común entre los autores, es la gestión del talento humano, no basta trabajar solo la motivación, el aspecto salarial y la capacitación, sino englobar los procesos en modelo denominado gestión del talento humano que determinen la selección, reclutamiento, inducción y compensación (Chicuasique, Jaime, & Patarroyo, 2014).

1.2 Rotación de personal

El concepto de rotación de personal ha cambiado significativamente, desde hace más de tres décadas; a partir de su concepción se han desarrollado una serie de investigaciones, esto causa un lento desarrollo de crecimiento en las empresas.

Los empresarios que iban a despedir a algún empleado a la mínima falta y seguros de poder reemplazarlo se percataron que cada despido tenía un costo y que en cantidad no se podía pasar en alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos (Chiavenato I. , 2002, pág. 6).

La rotación de personal está dentro del subsistema de provisión, para esto se establece el concepto de la misma:

La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que lo integran en la organización y de las que salen de ellas. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter productivo. (Chiavenato, 2002, pág. 5).

También establece que existen tipos de rotación como:

1. **Rotación interna:** se da cuando los trabajadores no dejan de laborar en la organización, y realizan cambios dentro de la organización. Se menciona varios tipos:

Transferencia: existe cambio de área más no se refleja en su remuneración, ésta permanece tal como se ha acordado al principio y no tiene mayor jerarquía.

Ascenso: se genera un cambio de puesto en el empleado, el mismo que tiene cambio en su remuneración como en la jerarquía.

Promoción: se da por un aumento de categoría; trae consigo un aumento de remuneración pero sin cambio de puesto.

2. Rotación externa: se refiere a las vinculaciones y desvinculaciones del personal en una organización, entre éstas están:

- La muerte del empleado
- Renuncia por parte del trabajador
Incapacidad
- Jubilación
- Despido (Chiavenato I. , 2011) .

Es importante mencionar sobre la desvinculación laboral que se refiere a que:

En cualquier momento se genera la finalización laboral, la misma que se da por parte del contratado, cuando decide irse, o cuando llega el momento de la jubilación al cumplir el tiempo que la ley lo define, estos casos generan consecuencias que afecta a la organización, por lo que es necesario un análisis adecuado de estos temas en el área de recursos humanos. (Alles, Martha, 2010, pág. 259).

Se tomar en cuenta que, al existir salidas de personas de sus puestos de trabajo, es necesario tener establecido el aumento de entradas, un nivel adecuado de personal, que tenga éxito en su sistema de operación; de esa manera no afecte a la productividad.

1.3 Factores que causan la rotación de personal

El factor humano, al ser un ente muy complejo, se lo observa desde el punto de vista psicológico; es preciso tener un constante análisis sobre los elementos de satisfacción laboral, dentro del ámbito personal como ambiental son importantes para mantener la estabilidad emocional, tener una buena actitud y buen comportamiento en la organización.

De tal manera “la satisfacción como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: las situaciones personales, salario, situaciones organizacionales y situación ambiental” (Morris & Maisto, 2001, pág. 8).

1.4 Productividad

La causa por la que las organizaciones se ven obligadas a actuar de forma rápida y constante sobre la rotación de personal, es cuando esto genera costos, y se ve reflejado en la producción.

Se menciona algunos costos secundarios de la rotación de personal:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.
- Producción, generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros (Gómez , L; Balkim , D; Cardy , R;, 2001, pág. 18).

A partir del análisis de por qué la rotación de personal es un efecto, existen varios factores tanto dentro como fuera de la organización, se ha tomado en cuenta que tiene varios orígenes, se muestra modelos y teorías que los expertos han realizado y que sirve para un adecuado análisis y tomar en cuenta varios aspectos.

Cuadro N°1.1 Teorías y modelos sobre la rotación personal

Autor	Modelo
Porter y Steers (1973)	Apunta hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.
Modelo de Mobley (1977)	Se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Este modelo se reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación.
Modelo de Price (1977)	Este Modelo toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción, su aportación al estudio de la rotación de personal es su contribución positiva al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción y esta su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.
Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981)	Intentaron explicar el Compromiso Organizacional. Los resultados mostraron que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral, predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.
Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)	La motivación dinámica de Fichman (1988) consiste en considerar que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación varía en fuerza esto va a depender de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.
Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday (1981)	Se estructura en tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal. Este modelo es una compleja representación del proceso de la rotación de personal, podría interrumpir el proceso por el cual la insatisfacción laboral promueve el retiro del trabajador.
Modelo del desdoble de Lee	Asumen que la toma de decisión de retirarse del trabajo tiene una base racional económica. La teoría de la imagen postula que las personas filtran el constantemente

y Mitchell (1994)	bombardeo de información para seleccionar las opciones adecuadas. Esta proyección es rápida que requiere poco esfuerzo cognitivo y compara las características de las opciones de una a tres imágenes internas: valor (grupo de valores generales y estándares que lo definen a uno mismo); trayectoria (grupo de metas que energizan y dirigen la conducta individual) y las estrategias (grupo de conductas tácticas y estrategias para unir las metas personales).
-------------------	---

Fuente: Modificado a partir de (Tamayo , C., 2008)

1.5 Análisis de puesto

El punto de partida para el proceso de selección es un adecuado análisis y especificaciones de puesto, todos los procesos en sus requisitos, pues tiene la finalidad de proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para el vacante. Se toma en cuenta los requisitos indispensables que caracteriza al nuevo integrante. Dentro de la descripción y análisis de puesto se toma en cuenta dos aspectos:

- Actividades por realizar
- Responsabilidades (Chiavenato I. , 2011, pág. 144)

El análisis y descripción de puestos (*job description*) se lo realiza con los respectivos formularios de entrevistas y análisis, esto según cada caso y necesidades que la organización tenga. Para esto es preciso definir un modelo de competencias, de esa manera se elabora las descripciones de puesto:

- Asignan las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.
- Se toma en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización.
- Se considera a que área pertenece el puesto, así se asigna las competencias específicas.
- Se analiza en función de las tareas del puesto y su importancia (Alles, Martha, 2006, pág. 35)

Una forma correcta de analizar el puesto es hacerlo en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar solo el grado o nivel necesario de esta área para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto. (Alles, Martha, 2006)

La competitividad hoy en día se la ve de manera diferente, las organizaciones manejan herramientas básicas para un buen análisis de puesto, cada una toma su proceso a seguir, a continuación se representa el proceso para una buena gestión humana. Lo que precisa en seguir los pasos que se representa en el siguiente cuadro:

Ilustración N° 1. 1 Dirección estratégica de recursos humanos



Fuente: (Alles, Martha, 2006)

1.6 Método de descripción y análisis de puesto

Observación directa: en los casos más simples el entrevistador observa y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.

Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.

Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.

Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes (Alles, Martha, 2006, pág. 39)

1.7 Reclutamiento

El reclutamiento es la base importante para luego desarrollar la selección, primero se analiza lo que Alles, Martha (2010) explica, reclutamiento: “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se selecciona a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo”

El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Se divulga la actividad, lo que implica atraer de forma selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Los candidatos son de la misma organización o de manera externa. Reclutamiento interno se lo hace a personas que cumplan con el perfil o a través de promociones dirigidas desde el área de talento humano o a través de algún sistema de auto-postulación (*job posting*) y dentro de un periodo de adaptación. Se realizar un reclutamiento externo con el perfil real o potencial (Alles, Martha, 2010, pág. 103).

Una organización para iniciar el proceso define el perfil, en función de este se determina el candidato ideal (objeto de deseo), luego los conquista (atraer). Al proceder con la selección no solo elige la empresa, también lo hace el postulante. Primero la empresa analiza qué es lo que desea, atrae a varios candidatos, por esto el subsistema que se ocupa de la selección de personal se denomina: Atracción, Selección e Incorporación de Personas (Alles, Martha, 2010).

La primera es la promoción interna, se investiga en la propia organización, así acceder o trasladar empleados ofrece varias ventajas:

- Por lo general crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.
- La organización economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona formada en la cultura organizacional, que conocer la estructura y metodologías de trabajo.
- Se aprovechan los esfuerzos realizados en el desarrollo de colaboradores.
- Es motivador para los otros empleados.
- Permite descubrir talentos escondidos (Alles, Martha, 2010, pág. 105).

1.8 Selección de personal

Realizar un buen proceso de selección proviene de tener sentido común, no es de suma importancia el que exista una norma que rija tal proceso. Pero al manejar un proceso de selección basado en competencias es dirigido por un profesional, cuidar todos los pasos cuando la necesidad surja.

Como su nombre lo indica “es el proceso de selección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia con la definición correcta del perfil requerido, se deja en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas” (Alles, Martha, 2010, pág. 102).

El éxito de un proceso de selección va a depender absolutamente de cómo se efectúe el reclutamiento.

Vale destacar los inicios de la selección y es preciso tomar en cuenta que:

El reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado (Molkivich, G; Boudreau, J, 1994, pág. 345)

La selección de personal es parte del proceso de provisión de recursos humanos, el reclutamiento y selección de recursos humanos están dentro de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. “La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificar, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato I. , 2011, pág. 144).

La selección busca entre los candidatos reclutados los que sean más idóneos para ocupar los puestos disponibles, tiene la intención de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde éste enfoque la selección de personal busca solucionar dos problemas básicos:

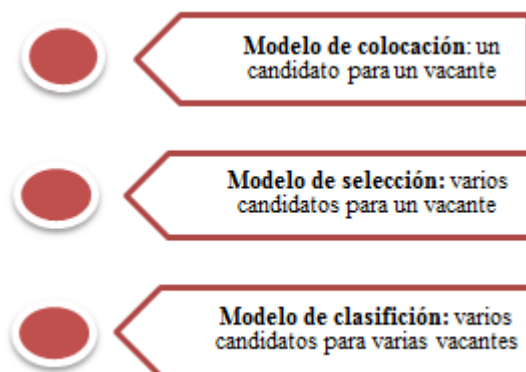
- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato I. , 2011, pág. 144).

1.9 La selección como proceso de decisión

Al analizar las necesidades del área solicitante de personal, el organismo de selección (*staff*) no interfiere en la decisión al departamento que ha solicitado personal y pedir que los acepte. Lo que si se da asesoría sobre técnicas para seleccionar al más idóneo, la decisión está en la responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado) (Chiavenato I. , 2011, pág. 144).

Como proceso de decisión, la selección de personal administra tres modelos de comportamiento:

Ilustración N° 1. 2 Modelos de comportamiento



Fuente: modificado a partir de (Chiavenato I. , 2011, pág. 144)

El modelo de comportamientos está basado al proceso de decisión dentro de la selección de personal, lo que facilita identificar las colocaciones y clasificación de candidatos.

1.10 Desempeño laboral

El desempeño laboral se considera, cómo un trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad, y satisfacción, con lo que realiza, de tal manera Palaci F. (2005) lo define como: “el valor que se espera contribuir a la organización con los diferentes eventos conductuales que el individuo lleva a cabo en cierto periodo de tiempo”

El trabajador refleja su desempeño al manifestar sus conocimientos, habilidades, experiencia, valores, y lo que lo motiva para alcanzar sus metas dentro de la organización. Viéndolo desde otra perspectiva definen al desempeño laboral como: “acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiestan la voluntad y la capacidad de ejecutarlas, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas” (Pedraza , E; Glenys, A; Conde; Mayrene, 2010, pág. 45)

Es de suma importancia que el trabajador sepa cuáles son sus funciones y los objetivos que son respetados y cumplidos y así lograr un excelente desempeño.

1.11 Factores que intervienen en el desempeño laboral

Toda organización busca la manera de mantener a su personal con un buen desempeño. El desempeño es un factor relevante en la organización y se ve que existen varias formas para aumentar el desempeño laboral, las mismas que son adaptables a la organización y que estas se adapten a las necesidades del personal. Así (Quinteros, N; Africano , N; Faría, E, 2008, pág. 31) manifiesta que: “el buen desempeño de los trabajadores se encuentra directamente

relacionado con factores como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador”

Uno de los pilares fundamentales para un buen desempeño laboral es la motivación, por la que existen varias formas para que el personal este motivado como:

- Factor económico el que genera satisfacción
- Mantener un clima laboral equilibrado y positivo
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores
- Tomarlos en cuenta en las decisiones de trabajo
- Reconocer su esfuerzo y demostrarles satisfacción
- Oportunidades para realizarse
- Oportunidad de crecimiento personal y profesional (Quinteros, N; Africano , N; Faría, E, 2008, pág. 40)

Es importante realizar una evaluación de desempeño esto va a ayuda a valorar el trabajo y los resultados de cada persona en sus labores diarias por lo que se dice que:

La evaluación del desempeño sirven como punto de referencia para los trabajadores, pues si ellos no saben dónde se encuentran en cuanto a su rendimiento, es muy difícil que puedan llegar donde estarían, razón por la cual es importante que los evaluados conozcan aquellos aspectos o dimensiones del trabajo (Jean Díaz, M, 2010, pág. 21).

1.12 Estrategias

“Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización” (Palacios , W; Castillo , F, 2012).

El talento humano ha formado un pilar fundamental en las organizaciones constituyéndose en la estabilidad de las mismas, el enfoque del talento humano basado en la gestión toma vigencia como estrategia para un mejor desarrollo de la organización y de los empleados (Cerón Gordón, Atiencia Aucancela, López Aguirre, Fernández Vinueza, & Llangarí Arellano, 2016).

En el escenario empresarial, una estrategia según (Regis, 2008, pág. 97) define como: “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”.

Existen tres tipos de acciones involucradas en la estrategia:

1. Determinación de metas y objetivos a largo plazo.
2. Determinación de cursos de acción para alcanzar esos objetivos.
3. Asignación de recursos para la realización de acciones (Regis, 2008, pág. 98).

En la actualidad Boudreau & Ramstad consideran que “las estrategias de recursos humanos de dos competidores, sin indicar los nombres de las compañías, son difíciles de distinguir”. (Boudreau & Ramstad, 2007) . Las decisiones de talento humano y organización a menudo se basan en objetivos estratégicos muy amplios y genéricos, como: aumentar la innovación, brindar un servicio al cliente de primera clase, reflejan los objetivos de la fuerza laboral que son importantes pero genéricos, como: retener más talento técnico, aumentar la diversidad, y construir un liderazgo de próxima generación.

Estos objetivos, sin duda, se ajustan a la organización y su estrategia establecida, pero luego se ajustan a cualquier número de estrategias. Las estrategias de recursos humanos rara vez son específicas o únicas. (Boudreau & Ramstad, 2007).

“El desarrollo e implementación de una estrategia de gestión del talento requiere una gestión y liderazgo de alta calidad por parte de los directivos superiores y de la función de recursos humanos” (Armstrong, 2007).

En un mundo cada vez más dependiente del talento, las organizaciones impulsadas por el talento comprenden su importancia y consideran la gestión del talento como una capacidad organizativa crítica.

Un propósito primordial de la planificación de recursos humanos es “unirse al esfuerzo de gestión estratégica para ayudar a la organización a formular y lograr sus objetivos estratégicos” (Vaiman & Vance, 2008).

Ciertamente, la calidad del esfuerzo de gestión estratégica de una organización dependerá de la naturaleza del talento humano, en todos los niveles que la organización pueda atraer y movilizar a través de una cuidadosa planificación de recursos humanos para formular y aplicar estrategias. Por lo tanto, la gestión del talento es parte integral de la planificación de recursos humanos, y la gestión continua del talento humano de una organización proporciona un apoyo esencial al proceso de gestión estratégica efectiva de la organización. (Vaiman & Vance, 2008).

La gestión de recursos humanos estratégica según (Regis, 2008, pág. 62) dice que: “una mirada estratégica a las funciones de recursos humanos en línea con las funciones comerciales de una organización” que se ocupa de lo siguiente:

- Analizar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno externo.
- Formular estrategias que combinen las fortalezas y debilidades (internas) de la organización con las amenazas y oportunidades ambientales (externas). En otras palabras, llevar a cabo un análisis FODA de la organización.
- Implementar las estrategias formuladas.
- Evaluar y controlar las actividades para garantizar que los objetivos de las organizaciones se alcancen debidamente (Regis, 2008, pág. 67)

El desarrollo de gestión de talento humano basado en competencias “se enfoca en el comportamiento, con el propósito de mejorar las competencias, y toma en cuenta la personalidad” (Alles, 2005).

Por lo tanto se toma en cuenta las competencias como: desarrollo de su equipo; que facilita las relaciones interpersonales, y las repercusiones de sus acciones sobre las de los demás. Modalidad de contacto: asegura una comunicación clara, la persona que tiene claro esta competencia alienta a otra a brindar información (Alles, 2005).

1.13 Metodología Inbound Recruiting

Cuadro N° 1.2 Diferencia entre reclutamiento tradicional e Inbound Recruiting

<p>Reclutamiento Tradicional:</p> <p>Tiene como objetivo cubrir las vacantes activas en cada momento y, para lograrlo</p>	<p><i>Inbound Recruiting:</i></p> <p>Las mejores empresas no se conforman con sentarse a esperar al candidato ideal, y saben que no llegará desde un portal de empleo.</p>
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicar ofertas en portales de empleo y rezar porque llegue algún candidato bueno • Contactar en frío a candidatos a través de LinkedIn o por teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraen al talento adecuado • Convierten de forma más efectiva a los candidatos • Los contratan más rápido <p>Sobre todo, los enamoran durante todo el proceso.</p>
<p>A algunas empresas les funciona, pero cada vez se dan cuenta de que tardan más tiempo y les cuesta más esfuerzo y dinero conseguir a los mejores candidatos para sus equipos de la forma tradicional.</p>	<p>El <i>Inbound Recruiting</i> es una técnica que permite crear una máquina de recibir candidatos cualificados continua, independientemente de si hay ofertas abiertas o no en ese momento.</p>

Fuente: Ana; Ivan ; Toni, Gimeno (2017)

1.14 Inbound Recruiting: es una forma más humana y empática de acercarse a los candidatos potenciales, consta de las siguientes fases:

Atraer

- Consiste en atraer tráfico a tu página de empleo y a tus ofertas. Pero no cualquier tráfico, el tráfico adecuado, el que será la mejor elección en un futuro. Es decir tu candidato ideal: a ellos dirigirás todo tu esfuerzo de reclutamiento.
- Crea contenido fácil de encontrar, que aporte valor y que comunique cómo es trabajar en tu empresa, para atraer a los candidatos perfectos.

Convertir

Una vez has atraído al talento adecuado a tus ofertas de empleo, el siguiente paso es convertir estas visitas en candidatos. Para conseguirlo, tienes que convencerlos y ponérselo fácil para inscribirse a tus posiciones.

Contratar

Una vez has atraído al mejor talento y lo has convertido en candidato, necesitas cerrar el proceso de selección y convertir a los mejores en empleados, es decir contratarlos, mediante una rápida gestión de su candidatura y una comunicación constante y personalizada.

Enamorar

Enamora a los candidatos y empleados en cada una de las partes del proceso de selección para que promocionen tu empresa por ti. Si el candidato ha vivido una excelente experiencia durante todo el proceso de selección, aunque no lo contrates, se convertirá en fiel promotor de tu empresa y va a recomendarte a sus contactos Ana; Ivan ; Toni, Gimeno (2017).

El Inbound Recruiting consiste en utilizar la marca empleadora y atrae potenciales candidatos hacia la empresa, y no lucha para conseguir su atención. Comparte contenido fácil de encontrar y de valor para tus candidatos, comunica el cómo trabajar en la empresa como también sus valores, crea estrategias para atraer personas calificadas hacia ofertas de empleo (Ana; Ivan ; Toni, Gimeno, 2017, pág. 7).

1.15 El liderazgo

Implica el poder orientar a los demás, crear un ambiente de seguridad y compromiso, ya sea desde un punto informal o formal de autoridad.

Pensamiento estratégico: comprende con rapidez los cambios en el entorno, oportunidades de mercado, fortalezas, amenazas, oportunidades de la misma institución y de esa manera identificar la mejor estrategia. (Alles, 2005).

También se toma en cuenta que la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato I. , Administración , 2002).

Y manifiesta que: “la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones, seguridad, salud y bienestar” (Chiavenato I. , Administración , 2002).

De tal manera plantea como estrategia aplicar el proceso de gestión de talento humano y da a conocer lo siguiente:

Cuadro N° 1.3 Proceso de gestión de talento humano

Proceso de gestión de talento humano	Proceso	Incluye
Admisión de personas	Utilizado para integrar nuevas personas en la empresa. Se denomina procesos de provisión o suministro de personas	Reclutamiento y selección de personas.
Aplicación de personas	Utilizado para diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño	Diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
Compensación del personal	Utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más	Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

	sentidas	
Desarrollo del personal	Empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal	Entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración
Mantenimiento del personal	Utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas	Administración de la disciplina, higiene, seguridad calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales
Evaluación del personal	Empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados	Bases y sistemas de información gerenciales

Fuente: Chiavenato I. (2002)

Se menciona que el conocimiento propio de las necesidades de la organización es más importante que el conocimiento de las personas, al transcurrir el tiempo ésta se basa en desarrollar sus habilidades por medio de competencias. En consecuencia el proceso de gestión de talento humano garantiza el éxito de la organización, los procesos se relacionan entre sí, contribuyen mecanismos que ayudan a mejorar cómo manejar al personal que labora en la institución (Chiavenato, 2002, pág. 87).

En la investigación “Los procesos de selección de personal y el índice de rotación caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la Ciudad de Ambato”, enmarca que la cooperativa es una institución financiera dedicada a la prestación de servicios financieros a los sectores que no son atendidos por la banca tradicional, sobre todo del sector indígena. La investigación efectúa un análisis integral del personal que labora dentro de la empresa con finalidad de determinar procesos de selección de personal, que ayude a mejorar el índice de rotación, así que cada vacante sea ocupada por profesionales altamente calificados y capacitados. La cooperativa no cuenta con un proceso de selección del personal, en base a lo establecido por un órgano de control. La rotación es alta en promedio del 6,93% en el periodo reciente, los últimos tres años es de 8,85%, es decir, que son desvinculadas en promedio trece personas. El costo promedio de convocatoria, selección, inducción y capacitación es de \$600 dólares, la rotación ha generado costos por alrededor de \$6000 dólares. Se propone procesos

de selección del personal basados en procesos acreditados por órganos especializados, además que se conforme un comité de contratación, también llevar un registro del nivel de rotación, de los problemas presentes en la cultura organización y su filosofía (Guamanquispe, 2017, pág. 57).

En el siguiente cuadro se observa el índice de rotación generalizado sobre los últimos meses en el año 2018, de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato.

Cuadro N° 1.4 Índice de rotación de personal

Detalle	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Índice de rotación	1.14	1.15	2.25	1.66	2.73	1.06	1.06	3.70
Detalle	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.				
Índice de rotación	1.57	1.52	2.24	3.15				

Fuente: COAC Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Se observa que el índice de rotación en las cooperativas están basadas en una escala de 5 como base, en el mes de agosto y diciembre, se nota un alto índice de rotación de personal, las cifras no sostienen un índice normal porque son variables, lo que quiere decir que se si existe falencias, de tal manera es preciso identificar qué factores son los que ocasionan rotación de personal.

CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente proyecto se realiza una investigación de análisis, con el fin de conocer la situación sobre la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato, con la información recaudada, se identifica los factores que ocasionan inconvenientes en la salida del personal de las instituciones financieras, como también sirve para mejorar y evaluar la comprensión del reclutamiento y selección. Con la presentación de los resultados previamente validados.

2.1 Enfoque

Para la presente investigación, se ha considerado la implementación de un enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cualitativo se caracteriza por:

La recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, lo que es de utilidad en esta investigación en lo que respecta a la aplicación de entrevistas a los directivos de las cooperativas, la recolección y el análisis de información subjetiva resultante de la aplicación de este instrumento (Bernal, 2012, pág. 74).

“Es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación al sustraer sus experiencias e ideologías en un instrumento de medición predeterminado” (Hernández , R; Fernández , C; Baptista, M, 2014, pág. 78) . Este enfoque tiene una amplia profundidad de ideas e interpretaciones la que engrandecen el fin del proyecto de investigación.

El enfoque cuantitativo emplea un proceso secuencial en el cual el investigador plantea un problema preciso y realiza una recolección de datos a los que se les pueda dar una representación numérica, lo que da paso a un análisis objetivo de los fenómenos observados. Como complemento a lo expresado, es relevante presentar la siguiente definición que permite precisar la naturaleza de este enfoque:

El método cuantitativo o método tradicional se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo que significa que se derivan de un problema marco conceptual relevante analizado, una serie de declaraciones que expresan las relaciones entre las variables analizadas deductiva. Este método tiende a generalizar y estandarizar el resultado. (Bernal, 2012, pág. 74).

Los enfoques cualitativo y cuantitativo, se desarrollan con el apoyo de bases teóricas que mantienen una relación directa con el problema de estudio.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, busca especificar tanto sus características como sus propiedades las más importantes para un adecuado análisis. Las investigaciones de alcance descriptivo “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar como son y cómo se manifiesta” (Hernández , R; Fernández , C; Baptista, M, 2014). Este alcance permite identificar, analizar y describir las características relacionadas a la rotación del personal en las cooperativas que son objeto de estudio.

2.2 Modalidad básica de la investigación

Fuentes primarias. Primera línea, consiste en realizar una investigación comparativa, con el objetivo de examinar el comportamiento de las cooperativas de acuerdo a la rotación de personal. En base a los resultados se plantea diferencias y semejanzas en relación a un mismo evento o variable, en este caso, ayuda a determinar cuáles son las causas o factores que hacen que se genere rotación de personal así y cómo esto influye en el desempeño laboral. Estas fuentes se conforman a partir de las encuestas aplicadas a los empleados de las cooperativas.

Fuentes secundarias. Son de utilidad para identificar, depurar y analizar los antecedentes bibliográficos y académicos que guardan relación con el tema de estudio, para la investigación las principales fuentes consultadas corresponden a: internet, artículos científicos, tesis y libros.

La fundamentación bibliográfica se apoya de conceptos, teorías, conocimientos teóricos, análisis e interpretación de la normativa legal, información que se detalla en el capítulo que antecede, la siguiente definición profundiza las características de una fundamentación bibliográfica:

En este tipo de investigación se tendrá como objetivo satisfacer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, concepciones y criterios de diversos autores sobre un tema en particular, sobre la base de documentos, por lo tanto, en esta documentación en papel se utiliza según las variables teóricas. (Hernández, 2013, pág. 87).

Es importante saber que en este tipo de investigación es de mucha utilidad, permite despejar dudas, con el desarrollo de temas importantes que ayudan a analizar y describir de manera correcta la investigación. Al ser fundamental para ampliar conocimientos teóricos así como también poder hacer un análisis sobre las consecuencias y sus soluciones, la que permite generar el trabajo de investigación de forma específica, permite realizar comparaciones de enfoques y criterios al tomar en cuenta a autores relacionados con el proyecto de investigación.

2.3 Técnicas de recolección de información

Los instrumentos empleados para recolectar información, son la encuesta y entrevista. Según Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M, (2014) “la recopilación de datos requiere seleccionar uno o varios métodos o instrumentos adaptados o desarrollados va a depender de las necesidades de la investigación y para el fin que se requiera”.

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados para este proyecto investigativo, se procede a aplicar una encuesta personal a través de un cuestionario formalmente estructurado, de preguntas abiertas y cerradas a los colaboradores de las cooperativas que forman parte de la investigación, lo que facilita la representación estadística de los datos.

La entrevista se aplica a los representantes de talento humano que proporcionaron información detallada sobre los mecanismos de reclutamiento y selección del personal, así como las políticas disciplinarias que se implementan en las cooperativas, información vital para la construcción del plan de acción a desarrollarse.

2.4 Modalidad de validación de los instrumentos de información

La información recolectada de los jefes o representantes de recursos humanos, y de los colaboradores de las cooperativas, constituyen la base sobre la cual se proponen actuaciones correctivas, enfocadas a mitigar los problemas relacionados con la rotación del personal en las organizaciones estudiadas, por tal motivo, es de vital importancia determinar la competencia, utilidad y fiabilidad de los instrumentos con los cuales se recolectará dicha información.

En función a esto, se pretende someter a los instrumentos de recolección de información a una validación realizada por profesionales, con amplia trayectoria laboral y académica en gestión de talento humano y proyectos de investigación. La formación académica y perfil profesional de los expertos considerados para la validación del instrumento, se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro N° 2. 1 Profesiones Validadores

Nombre	Cargo	Formación académica
Aitor Larzabal	Docente investigador PUCE-A	Mg. Psicólogo
Osmany Pérez Barral	Coordinador de investigación	PhD. Economista

	PUCE-A Docente investigador	
Andrea González	Docente PUCE-A	Mg. Administración de Empresas

Fuente: elaboración propia

Como resultado de la validación de los instrumentos de recolección de información, los profesionales determinaron que éstos son válidos para los propósitos de la investigación y sugirieron realizar varias modificaciones de forma relacionadas principalmente con el cambio de ciertas palabras.

2.5 Población y muestra de la investigación

Según la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (2018), en la ciudad de Ambato existen 24 cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales en el segmento uno, existen 12.

El presente proyecto de investigación se enfoca en el segmento uno, mismo que, como se explica previamente, consta de doce cooperativas sobre las cuales se aplica un muestreo de tipo no probabilístico, es decir a conveniencia en función de la apertura de las cooperativas para proveer información y las más representativas, éstas son: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

La población objeto de estudio se compone por la totalidad de los colaboradores de las cooperativas mencionadas en el párrafo anterior (499 empleados), sobre la cual se procede a la aplicación de la fórmula de una muestra finita, se considera que esta fórmula es la más apropiada en función de las características de la población, al tener conocimiento del número total de la misma “N” y del número finito de categorías o grupos para la presentación de los datos, que en este caso, corresponde a las 3 cooperativas participantes en la investigación.

Murray (2010), además establece que, para poder implementar el muestreo de poblaciones finitas, la totalidad de la población “N” sea inferior a 1000 individuos y que el valor de la muestra sea superior al 5% de la población. Como se demuestra a continuación, los resultados del muestreo son totalmente compatibles con las características señaladas por este autor.

La fórmula que se utiliza para determinar la población finita es la siguiente.

Ilustración N° 2. 1 Formula

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Fuente: Mario Herrera Castellanos

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza

p= variabilidad positiva / proporcionalidad esperada (estándar de 0.5)

q= variabilidad negativa / 1-q

N= tamaño de la población

e= error

Con el planteamiento de la fórmula se llega a definir cuál es la muestra exacta para posteriormente realizar la respectiva encuesta.

El cálculo se aplica al total de la población que es de 499 empleados, en función de la fórmula de la muestra de poblaciones finitas, el valor resultante de esta fórmula será segmentado de forma proporcional a la ponderación del total de número de empleados que posea cada cooperativa de ahorro y crédito participante en este proyecto.

Para obtener la fórmula se aplicó la siguiente fórmula:

Datos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 499 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05^2 \times (499 - 1)) (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$N = 499$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,5$$

$$n = \frac{479.24}{2.2054}$$

$$Z = 1,96$$

$$\text{Total de la muestra} = 217$$

Cuadro N° 2. 2 Ponderación del número de empleados por cada cooperativa

Institución	Número de empleados	Porcentaje
COAC. Chibuleo	216	43%
COAC. CCA	96	19%
COAC. Mushuc Runa	187	37%
TOTAL	499	100%

Fuente: elaboración propia

Para determinar la muestra es importante tomar en cuenta a toda la población de cada institución, para el presente proyecto de investigación los resultados son relevantes por lo que en el cuadro 3, se observa las ponderaciones de cada una de las cooperativas con sus respectivos porcentajes, es decir la COAC Chibuleo tiene 216 empleados lo que corresponde a un 43%, en la COAC-CCA tiene 96 empleados lo que le corresponde a un 19%, por último la COAC. Mushuc Runa tiene 187 de empleados los que le corresponde a un 37%, lo que determina la muestra a emplearse.

Con el propósito de distribuir de manera equitativa la muestra obtenida en relación a todos los colaboradores, se procedió a sacar la muestra proporcional de las tres instituciones.

Cuadro N° 2. 3 Proporcionalidad

Institución	Población	Proporcional	Muestra proporcional
COAC. Chibuleo	216	43%	94
COAC. CCA	96	19%	42

COAC. Mushuc Runa	187	37%	81
-------------------	-----	-----	----

Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta este cálculo colectivo al tener como ventaja lo proporcional, en el cuadro 4, se observa cada una de las cooperativas con su respectivo porcentaje de proporcionalidad; la COAC Chibuleo tiene un 43% que corresponde a la proporción de 94 encuestas, la COAC Cámara de Comercio Ambato tiene un 19% con proporción de 42 encuestas y por último la COAC Mushuc Runa tiene un 37% con proporción de 81 encuestas, lo que ayuda de manera propicia para realizar las encuestas de manera precisa.

2.6 Análisis e interpretación de la entrevista

La entrevista es dirigida a los jefes de Talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato. Con los resultados que se obtuvo de las entrevistas, se concluye que los representantes de las instituciones no están muy satisfechos con el resultado sobre el tema, perciben que los factores que causan la rotación de personal están relacionados, es propio partir de la base para que un proceso tenga éxito. Cada uno de los entrevistados supieron manifestar que si es de suma importancia el proceder a realizar un mejor análisis sobre los factores o variables que perjudican a la institución, el personal es pilar fundamental para lograr los objetivos establecidos en cada una de las áreas de las instituciones. Como también implica que las instituciones tengan gastos que nace desde reclutamiento y selección de personal hasta el entrenamiento y capacitación del mismo lo que perjudique a su economía.

El problema nace al no contar con un plan establecido para el reclutamiento y selección, y al manejarlo de forma sistemática; no se realiza un adecuado análisis, lo que conlleva a no poder identificar con precisión el factor incidente para que se dé la rotación de personal. Se toma en cuenta los nuevos métodos o modelos con los que se puedan trabajar, para tener al personal idóneo, sin embargo se considera que a pesar de esto existen falencias, las mismas que se analiza, para plantear nuevos modelos y ponerlos en práctica.

Es importante tomar en cuenta que la competitividad de las instituciones es cada vez más fuerte por lo que convocar al personal idóneo y que tengan las capacidades necesarias para la institución es de suma urgencia, es preciso tomar en cuenta sus conocimientos, presencia, actitud y valores, como aspectos relevantes, al transcurso de su preparación se logra que sus habilidades se desarrollen, en conclusión personas comprometidas con su trabajo.

2.7 Análisis e interpretación de la encuesta

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato. Las cooperativas son: COAC Chibuleo, COAC Cámara de Comercio de Ambato, COAC. Mushuc Runa.

Cuadro N° 2. 4 Descriptivos de la edad de la población

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 a 30 años	103	47	47	47,5
31 a 49 años	90	41,1	41,1	88,9
50 en adelante	24	11,9	11,9	100
Total	217	100	100	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 6 se observa claramente que la mayoría de trabajadores están entre los primeros rangos de edad, y los últimos rangos son una minoría; por lo que la mayor parte de trabajadores son una población joven, hoy en día las instituciones prefieren tener colaboradores jóvenes, se dice que tienen más energía y se desarrolla con mayor agilidad.

Cuadro N° 2. 5 Descripción del variable sexo de la población

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	91	42,5	42,5	41,9
Femenino	126	57,5	57,5	100
Total	217	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Claramente se identifica que son las mujeres son las que ocupan la mayoría de los cargos en las cooperativas, lo que permite establecer que las mujeres influye de manera directa en las decisiones dentro de su puesto de trabajo, lo que quiere decir que es importante tomar muy en cuenta que la mayor rotación estaría en el género masculino.

Cuadro N° 2. 6 Descripción de la variable cargos de la población

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerencia	23	10,5	10,6	10,6
Operativo	97	44,3	44,7	55,3
Administrativo	56	25,6	25,8	81,1
Servicios	41	19,6	19,6	100
Total	217	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Todas las áreas establecidas en las instituciones son primordiales para la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos; se denota, que quienes ocupan el mayor número de personas en un cargo son en el área operativa con el 44,3%, seguido del área administrativa con un 25,5%, en el área de servicios el 19,6% y por último es el área de gerencia con la el 10,5%. Se ve el área operativa es la que más personal tiene por lo que se convierte en el área con mayor atención de análisis.

Cuadro N° 2. 7 Descripción de la variable de los años de labor en las instituciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 5 meses	38	17,4	17,4	17,5
1 a 2 años	86	39,3	39,3	57,1
3 a 4 años	49	22,4	22,4	79,7
5 en adelante	44	20,9	20,9	100
Total	217	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Los años que una persona trabaja en una institución es un factor importante para establecer que tanto se desarrollan en su puesto de trabajo; se identifica que la variable de permanecer en las instituciones mayor es de 1 a 2 años con 39,3%, algunos permanecen de 3 a 4 años con 22,4%, en un porcentaje menor de permanencia es de 20,1% 5 años en adelante; como último lugar está de 1 a 5 años con 17,4%. Esto quiere decir que el personal en su mayoría permanece entre 1 a 2 años en una institución.

A continuación se detallan los resultados globales (que integran a las tres cooperativas participantes) e individuales por cada cooperativa, en lo referente a los factores que inciden en la rotación de personal de dichas organizaciones, para determinar el grado de incidencia de los factores estipulados en la encuesta, se consideró oportuno emplear la media estadística a cada variable, al punto que, el factor que posea un mayor valor en la media, tendrá mayor grado de influencia con respecto a la rotación del personal. Esta lógica responde a la asignación numérica del grado de influencia, representado de la siguiente manera:

Cuadro N° 2. 8 Asignación numérica a los grados de influencia de los factores propuestos

Grado de influencia	Asignación numérica
Muy poca influencia	1
Poca influencia	2
Algo de influencia	3
Mucha influencia	4

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el factor cuya media se aproxime más a 4, tendrá mayor influencia con respecto a la problemática de la rotación del personal.

Cuadro N° 2. 9 Análisis general de los factores que causan la rotación de personal

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
INSTITUCIÓN	217	1	3	1,76	0,756
Selección de personal	217	1	4	2,73	1,112
Inducción	217	1	4	2,48	1,159
Capacitación	217	1	4	2,52	1,106
Ambiente laboral	217	1	4	2,38	1,091
Relaciones interpersonales	217	1	4	2,15	1,045
Libertad en la toma de decisiones en el puesto de trabajo	217	1	4	1,96	1,109
Acumulación de trabajo	217	1	4	2,55	1,045
Reconocimiento laboral	217	1	4	2,47	1,093
Oportunidad de crecimiento profesional	217	1	4	2,24	1
Motivación	217	1	4	2,48	1,085
Rotación de puesto	217	1	4	2,66	1,077
Incertidumbre laboral	217	1	4	2,26	1,049
Trabajo en equipo	217	1	4	2,21	1,05

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos, muestran que una mayor prevalencia dentro del análisis de las medias está la selección de personal con una media de 2,73; rotación de puesto con una media de 2,66; acumulación de trabajo con una media de 2,55 y como último está la capacitación con una media de 2,52; se denota claramente que el factor principal es la selección de personal por lo que es necesario partir desde este subsistema para el planteamiento de la propuesta.

Se corrobora la idea principal del proyecto de investigación, al identificar de manera general los factores que intervienen para que exista rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno del cantón de Ambato, lo que permite demostrar el grado de influencia de los factores propuestos en cada pregunta, con respecto a la rotación de personal.

Se dice que si una media es superior, y mientras más cercano al máximo 4 sea, la media mayor influencia tiene el factor a la rotación de personal, con el grado de influencia 2 el factor si tiene un grado de influencia sobre la rotación de personal, mientras más cerca al mínimo 1 sea, la respuesta menor influencia a la rotación de personal tendrá.

En cuanto a la desviación típica lo que aporta es información con respecto al grado de dispersión que se obtiene en las respuestas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3. TEMA

Modelo *Inbound Recruiting* para las cooperativas de ahorro y crédito

3.1 Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de las tres cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato; se determinaron que los siguientes factores causan la rotación de personal:

- Selección de personal
- Rotación de puesto
- Acumulación de trabajo
- Falta de capacitación.

Las mismas que se denota que están relacionadas, por lo tanto, a fin de dar una posible solución al problema encontrado y demostrado, se propone realizar un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias; con la finalidad de minimizar el alto índice de la rotación de personal, mediante el desarrollo de estrategias organizacionales.

Para esto se toma en cuenta que este tipo de mercado tan competitivo impulsa a las organizaciones a innovar constantemente, por tal razón como estrategia se plantea una nueva metodología de reclutamiento denominada "*Inbound Recruiting*", en este modelo se desarrolla 4 fases: atraer, convertir, contratar, enamorar.

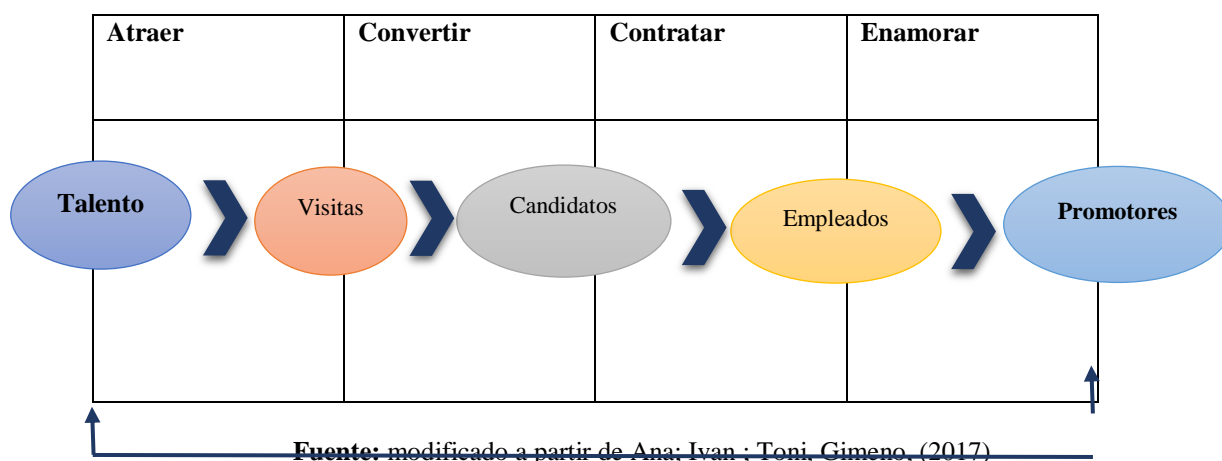
3.2 Desarrollo

Modelo *Inbound Recruiting* para las cooperativas de ahorro y crédito

Para dar solución al problema de excesiva rotación de personal detectado en las tres cooperativas participantes en esta investigación, se analizaron varios métodos de reclutamiento de personal, y se determinó que el que mejor se acopla a las características y



necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito que son objeto de estudio, es una innovadora metodología de reclutamiento denominada “*Inbound Recruiting*” que agiliza el proceso de contratación al atraer el talento humano adecuado y empoderarlo para que en caso de ser contratados, no solo se conviertan en empleados de las cooperativas, sino en promotores de su marca. Este método, consta de cuatro fases, entre las cuales se incluye un proceso de selección de personal en base a competencias.

Ilustración N° 3. 1 Fases principales del reclutamiento Inbound para las cooperativas de ahorro y crédito



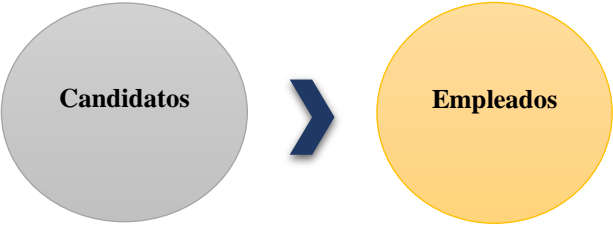
Como se observa en la ilustración, el propósito del modelo *Inbound*, es convertir a los empleados en promotores de la marca de la cooperativa para que en un momento sean los mismos colaboradores los que contribuyan a la búsqueda de nuevos talentos y retroalimenten el proceso.

A continuación, se presenta el modelo detallado del *Inbound Recruiting* para las cooperativas de ahorro y crédito de Ambato, en el mismo se especifican las cuatro fases descritas anteriormente, así como las actividades a desarrollarse en cada fase, los objetivos de cada actividad y las estrategias para la consecución de cada objetivo.

Fases	Primera fase: Atraer			Segunda Fase: Convertir	
					
	Se tiene como propósito generar interés de los buscadores de empleo por laborar en la cooperativa.			Esta fase consiste en convertir a los prospectos generados de la primera fase, en candidatos formales al cargo que oferta la cooperativa.	
Actividades	Branding el empleador	Mecanismos Indirectos de atracción de candidatos	Mecanismos directos de atracción de candidatos	Contenido de la oferta	
Objetivos	Mejorar la imagen corporativa de la Cooperativa	Generar flujo de prospectos	Generar flujo de prospectos	Convencer al prospecto para que realice una postulación formal	
Estrategias	Demostrar transparencia y congruencia con los valores corporativos.	Contratar publicidad en medios tradicionales, periódicos, radio, redes sociales.	Establecer convenios de pasantías con universidades locales.	Establecer un diseño de contenido de las publicaciones en medios electrónicos y tradicionales basado en detonadores emocionales, que fomenten un impulso inmediato en los prospectos para presentar su postulación al cargo ofertado por la cooperativa.	
	Establecer un adecuado canal de comunicación activo	Publicar anuncios en las principales páginas de búsqueda de empleo del Ecuador (Multitrabajos y Opcionempleo).	Analizar referencias de colaboradores de la empresa, internos o externos.	Desarrollar un formulario de preinscripción fácil, corto y conciso que reúna la información más relevante sobre el candidato y sus métodos de contacto.	

Fuente: modificado a partir de Ana; Ivan ; Toni, Gimeno, (2017)

Cuadro N° 3. 2 Proceso de selección del personal de las cooperativas

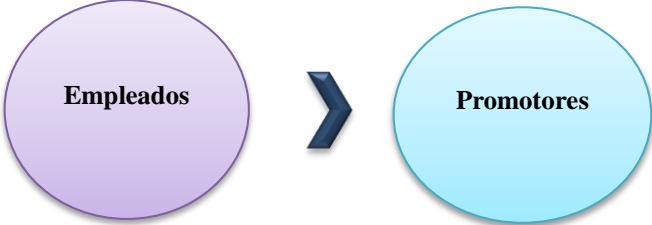
Fases	Tercera fase: Selección del personal					
						
	Tiene como propósito contratar al personal idóneo para el cargo solicitado.					
Actividades	Evaluación inicial de los reclutados	Cumplir con el formulario de solicitud de empleo	Entrevista	Contratación con periodo de prueba	Evaluación del individuo durante el periodo de prueba	Oferta de empleo permanente
Objetivos	Seleccionar a los candidatos mejor puntuados y que cumplan con los requisitos mínimos del puesto.	Obtener una sinopsis de la trayectoria personal y laboral del candidato a través de un formulario estandarizado.	Identificar conducta de los candidatos	Formalizar el contrato con el personal idóneo para cada vacante.	Aplicar correctivos o terminar la relación laboral	Fortalecer la relación laboral a largo plazo

Estrategias	<p>Cotejar las solicitudes y los currículos receptados de los prospectos, con los requerimientos de los perfiles de puesto de las cooperativas, en función de los siguientes criterios principales: Aptitudes, formación académica, edad y experiencia.</p>	<p>Crear un formulario de solicitud de puesto, que reúna la siguiente información del candidato: Datos personales (Nombres, teléfono dirección estado civil), formación académica, experiencia, referencias personales y laborales)</p>	<p>Realizar preguntas relacionadas a sus antecedentes laborales.</p>	<p>Seleccionar a la persona más proba para desempeñar sus funciones en el cargo que oferta la cooperativa.</p>	<p>Implementar un formulario de evaluación durante el periodo de prueba.</p>	<p>Notificación formal de la consolidación de la relación laboral de forma indefinida, y los beneficios que esto representa al colaborador</p>
	<p>Verificar las referencias laborales y personales de las aplicaciones restantes</p>	<p>Convocar a los candidatos resultantes de la depuración de currículos vitae a llenar el formulario.</p>	<p>Describir una situación hipotética de la vida cotidiana y solicitarle al candidato que asuma un rol determinado y que describa como actuaría de acuerdo a su criterio, con el propósito de conocer su dimensión personal (actitudes y valores).</p>	<p>Celebrar un contrato con el nuevo colaborador, en el que se especifique un periodo de prueba acorde a la última reforma vigente del Código del Trabajo.</p>	<p>Revisar informes emitidos por el superior jerárquico del empleado, quien será su evaluador.</p>	

	Investigar antecedentes penales a través del portal web del concejo de judicatura - opción consulta de procesos	Validar la información referente a experiencia previa y formación académica descrita en el formulario por el candidato, con certificados académicos y empresariales.	Describir un problema común, de acuerdo al cargo vacante y solicitarle al candidato que lo solucione de acuerdo a su criterio, con el objetivo de evaluar su dimensión técnica y metodológica (conocimientos y destrezas laborales.)	Solicitar exámenes médicos en conformidad con lo estipulado en el código del trabajo.	En caso de no demostrar la probidad necesaria para el cargo, notificar al colaborador del cese de relaciones laborales antes del cumplimiento del periodo de prueba.
				Inducción general del puesto	

Fuente: modificado a partir de Ana; Ivan ; Toni, Gimeno, (2017)

Cuadro N° 3. 3 Proceso de empoderamiento del colaborador

Fases	Cuarta fase: Enamorar a los empleados		
			
	Tiene como propósito convertir a los empleados en promotores de la marca de la cooperativa al punto de que colaboren en la consecución de futuros candidatos y retroalimentar el proceso.		
Actividades	Implementar una cultura de compromiso en la cooperativa.	Empoderar a los colaboradores de la organización.	Satisfacer las necesidades de los empleados
Objetivos	Formar colaboradores y construir equipos de trabajo enfocados a la consecución de objetivos.	Concientizar a los empleados sobre sus capacidades para conseguir las metas propuestas y apoderarse de las funciones que les fueron asignadas.	Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca de la cooperativa y alimentar el proceso "Inbound".
Estrategias	Estructurar un sistema de trabajo, a través de la conformación de equipos, la socialización de los objetivos corporativos y departamentales, y el establecimiento de normas de comportamiento individual.	Actualizar los conocimientos de los empleados de forma continua, para fomentar su capacidad de toma de decisiones de forma autónoma.	Implementar un sistema de recompensas no monetarias (un día libre adicional al periodo de vacaciones, por prospecto contratado) a los empleados por recomendar prospectos a las ofertas de empleo de la cooperativa
	Supervisión y Control de las actuaciones de los colaboradores en base a las normas establecidas	Recompensar la proactividad de los empleados.	

	De acuerdo al código, respetar los derechos y obligaciones de los colaboradores de acuerdo al código de trabajo.	Realizar reuniones de trabajo creativas de forma periódica, con el propósito de conocer la situación de cada departamento y escuchar sugerencias de los colaboradores.	
--	--	--	--

Fuente: modificado a partir de Ana; Ivan ; Toni, Gimeno, (2017)

Con la implementación del programa de incentivos propuesto para el personal de caja y de créditos, en promedio se pretende recuperar la inversión de un año, en los 7 primeros meses del siguiente, esto demuestra la conveniencia de ejecutar las acciones propuestas para las cooperativas de ahorro y crédito analizadas.

De acuerdo a investigaciones realizadas en empresas financieras, se ha determinado que la implementación de un sistema de incentivos adicionales y complementarios a las prestaciones de ley, generan en promedio un incremento del 15% de la rentabilidad, esto debido a la reducción de la rotación del personal y sus costos derivados, y al incremento de la productividad organizacional.

3.3 Modelo Inbound Recruiting propuesto para personal administrativo

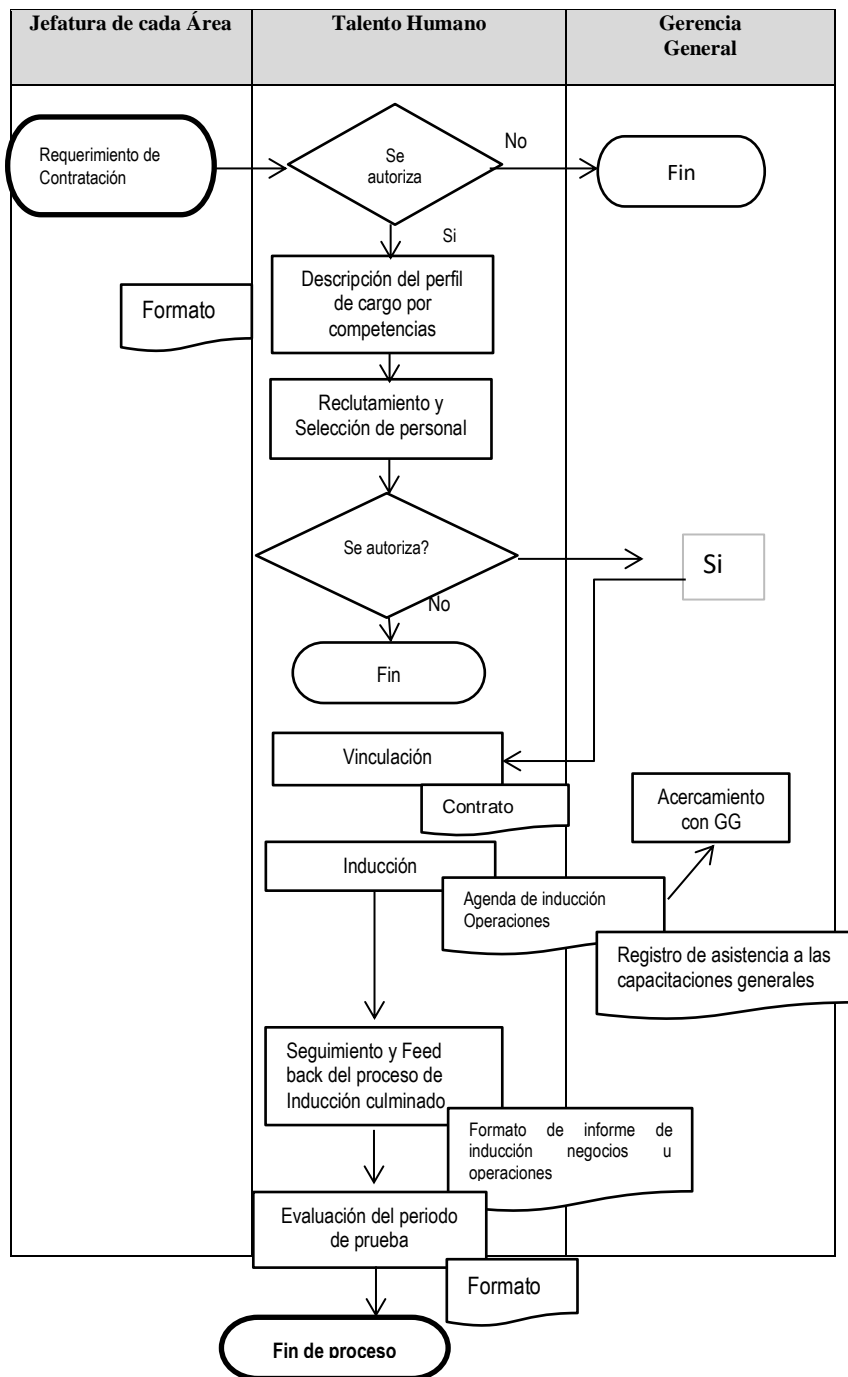
Como se especifica en los resultados de la investigación de campo y en base a las encuestas empleadas, se ha determinado que el personal de mayor rotación en las cooperativas de ahorro y crédito analizadas, pertenece al nivel jerárquico operativo y de producto, específicamente del personal de crédito y de cajas. En función a esto, se presenta un detalle puntual del Modelo Inbound Recruiting con actividades para el proceso de reclutamiento, selección, contratación y empoderamiento de los colaboradores del área mencionada.

Cuadro N° 3. 4 Áreas con problemas de rotación de personal

Áreas con problemas de rotación de personal	Nivel jerárquico
Crédito	Operativo
Cajas	Operativo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración N° 3. 2 Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para las áreas con problemas de rotación



Fuente: Elaboración propia

3.4 Proceso de Reclutamiento del personal de cajas y de crédito

Como se especifica en la descripción global del modelo “*Inbound Recruiting*”, una de las principales actividades que las cooperativas mantienen, es la mejora continua de la imagen empresarial que desemboque en una percepción favorable de la organización en la sociedad. Esto produce una sensación de emoción sobre posibles nuevos prospectos cuando las cooperativas anuncien nuevas vacantes.

A continuación, se detallan las actividades puntuales para atraer candidatos ante la apertura de una vacante:

Cuadro N° 3. 5 Actividades puntuales para atraer candidatos

Métodos	Actividades	Medios / Organizaciones	Presupuesto
Mecanismos Indirectos de atracción de candidatos	Contratar de publicidad en medios tradicionales, periódicos, radio y locales.	El Heraldó	Desde \$0.24 por palabra
		Radio Ambato	Desde \$5, por cuña publicitaria
	Publicar anuncios en las principales páginas de búsqueda de empleo del Ecuador	Multitrabajos	\$150 - \$350
		LinkedIn	Desde \$60
		Facebook	\$0,00
	Publicar anuncios en la página web y en las redes sociales oficiales de la cooperativa	Twitter	\$0,00
		Página web oficial	\$0,00
		Universidad técnica de Ambato	Prácticas pre profesionales - \$0,00. Pasantías - \$197 /mes

Mecanismos directos de atracción de candidatos	Establecer convenios de prácticas pre profesionales y pasantías con universidades locales.	Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato	Prácticas pre profesionales - \$0,00. Pasantías - \$197 /mes \$0,00
		UNIANDES	
		Indoamérica	
	-	-	
	Analizar referencias de colaboradores de la cooperativa	-	-
		Total	%500

Fuente: Elaboración propia

Para atraer mayor flujo de candidatos, se sugiere emplear una estrategia mixta, en la que se analice el desempeño de los pasantes ante una eventual contratación y difundir el anuncio de apertura de una vacante a través de los medios tradicionales y digitales señalados en la tabla.

3.5 Entrevista por incidentes críticos

Para realizar la entrevista es preciso dejar a un lado los conocimientos técnicos, y trabajar sobre las competencias requeridas, de esa manera surge la necesidad de detectar esas otras capacidades que se denomina competencias transversales. (Martha Alles, 2006).

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección personal; es uno de los factores que más influyen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente
- Efectuar una sola pregunta por vez
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas

- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.

La entrevista por incidentes críticos permite que el entrevistado identifique ejemplos, del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de cualquier otra parte, para asegurarse que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su amatividad. Sus características son:

Utiliza una estrategia estructurada de exportación, que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.

- Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos)
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace
- Logra averiguar los que realmente hace
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación a lo que se asegura el éxito en el puesto (Spencer ; Spencer, 1993, pág. 86)

3.6 Reclutamiento por referidos

Para dar cumplimiento al modelo del Inbound Recruiting, es imprescindible proponer un programa de reclutamiento a través de referidos provenientes de los mismos colaboradores de la cooperativa. Este procedimiento es complementario a los mecanismos externos de búsqueda de prospectos, sin embargo, se considera que la contratación de una persona a través del programa por referidos trae varios beneficios adicionales, particularmente para el área de crédito y cajas que presentan problemas de elevada rotación de personal, entre los que se destacan la mejora del clima laboral y la construcción de equipos de trabajo más proactivos y con menos conflictos entre colaboradores.

Ilustración N° 3. 3 Reclutamiento por preferidos



Fuente: Elaboración propia

Los jefes departamentales son quienes comunican a talento humano sobre el requerimiento de contratación de personal y es el encargado de talento humano quien difunde la apertura de esta vacante a los colaboradores de la cooperativa, a través del correo institucional.

Los colaboradores que posean referidos cuyas competencias se acoplen al perfil del puesto vacante, enviarán las carpetas de sus recomendados al correo del encargado de talento humano, quien dará inicio al proceso de selección de personal, y en caso de que el referido sea contratado, el colaborador que lo recomendó recibirá una bonificación o un incentivo en particular, al punto de que fomente la participación del resto de colaboradores y retroalimente el proceso del Inbound Recruiting.

3.7 Plan de incentivos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las compensaciones son muy importantes dentro de la organización, los incentivos levantan el ánimo del personal y generan compromiso, un programa de incentivos ayuda a reducir la inconformidad y establece mejores brechas entre el empleado y el empleador. Por lo que es propio el fomentar incentivos de manera rápida, original y periódicamente, si se pasa mucho tiempo se pierde el entusiasmo y el empuje. Los incentivos dentro de la empresa se tienen varios objetivos, al mover los esfuerzos del trabajador a la acción y la dirección para alcanzarlos, al lograr beneficios mutuos.

Dada la importancia de los incentivos se procede a realizar un plan de incentivos y compensación propuesto para el personal del área de cajas y crédito de las cooperativas, en la tabla se detallan los montos de inversión aproximados para estos incentivos en base a los estados de pérdidas y ganancias 2019 disponibles de las tres cooperativas que son objeto de estudio en la presente investigación.

Cuadro N° 3. 6 Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito

Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito								
Cargo	Tipo de incentivos		Detalle	Criterios de otorgamiento del incentivo	Periodicidad del incentivo	Inversión promedio por trabajador	Inversión anual por trabajador	Proceso
		Bonos por llevar más de un año laborando en la institución	Bonos que aplica a los ejecutivos de crédito que trabajen mayor años en la institución	Estos bonos serán adquiridos de acuerdo al desempeño que realicen, empatía con los clientes, se les gratifica con una membresía del 10% en productos de supermercados, entradas al cine dos veces al mes con un descuento del 50%	Mensual	\$25	\$300	El superior inmediato, se encarga de determinar el pago a los ejecutivos de crédito que trabajen más de un año en la institución.
		Reconocimiento mejor empleado del mes	Reconocimiento al colaborador que haya presentado mejor desempeño y comportamiento en el mes, a quien se le entregará un certificado, una placa de mejor empleado y una bonificación adicional de \$50.	Cumplimiento de metas. 0% de ausentismo y atrasos en el mes. Empatía y liderazgo con los compañeros de trabajo	Mensual	\$80	\$960	El superior inmediato, se encarga de determinar los ejecutivos de crédito que hayan cumplido las metas y que no presenten ausentismo, la lista resultante se someterá a consideración de todos los colaboradores del departamento.
	Tiempo libre	Voluntarios en	Tutoría,	Bono indirecto es	Variabl	\$100	\$1.200	Eventos liderados por el jefe

para desarrollar otras funciones	otros trabajos comunitarios.	asesoramiento, colaboración con el refugio local para personas sin hogar, etc.	decir pago con regalos u compras en supermercados	e			departamental y la aportación y participación voluntaria del resto de los colaboradores.
Elogio	Felicitaciones por su trabajo	En público, mediante correos electrónicos emitidos a todos los empleados, o en persona.	Placa por su trabajo sobresaliente	Viable	\$20	\$240	Elogio liderado por el gerente de la institución en eventos por reconocimientos
Gratificación por méritos	Beneficios extra	Oficina mejor ubicada, o lugares de estacionamiento, desayunos extra	Incentivo aplicable a todos los colaboradores del departamento	Viable	\$50	\$600	El superior inmediato, se encarga de determinar los ejecutivos de crédito más destacados, la lista resultante se someterá a consideración de todos los colaboradores del departamento.
Desarrollo de carrera y ambiente laboral	Pausas activas	Rutina diaria de estiramientos y ejercicios para reducir el estrés de los trabajadores.	Incentivo aplicable a todos los colaboradores del departamento	Viable	\$ 50,00	\$600	Rutina de actividades de estiramiento y distracción, segmentadas en jornadas de 5 minutos, una en la mañana y otra en la tarde
	Actividades de recreación e integración entre los trabajadores	Organización de reuniones por fechas festivas y festejo de cumpleaños de los colaboradores.	Incentivo aplicable a todos los colaboradores del departamento	Viable	\$150	\$150	Eventos liderados por el jefe departamental y la aportación y participación voluntaria del resto de los colaboradores.
TOTAL ANUAL PROMEDIO POR EMPLEADO						\$4.050	

Cuadro N° 3. 7 Promedio Anual

Número de ejecutivos de crédito promedio por cooperativa	7
Inversión promedio en actividades de motivación complementarias	\$8.850
TOTAL PROMEDIO ANUAL POR COOPERATIVA	\$61.950

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3. 8 Promedio de ganancia por cooperativa

Promedio de ganancia por cooperativa al mes	\$ 236.118,07
Promedio de ganancia por cooperativa al año	\$ 2.833.416,9

Fuente: Elaboración propia

Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito

Cargo	Tipo de incentivos		Detalle	Criterios de otorgamiento del incentivo	Periodicidad del incentivo	Inversión promedio por trabajador	Inversión anual por trabajador	Proceso
Caja	Remuneraciones basadas en el desempeño		Bonos por no cometer errores en cuadro de caja	Cumplir con la meta planteada de cero errores de cuadro de caja al mes	Mensual	\$200	\$2.400	-
			Bonos por cero quejas de clientes	Aumento del 15% de su sueldo base	Mensual	\$90	\$1.080	
			Reconocimiento al colaborador que haya presentado mejor desempeño y comportamiento en el mes, a quien se le entregará un certificado, una placa de mejor empleado y una bonificación adicional de \$50.	Cumplimiento de metas. 0% de ausentismo y atrasos en el mes. Empatía y liderazgo con los compañeros de trabajo.	Mensual	\$80	\$960	El superior inmediato, se encarga de determinar los ejecutivos de crédito que hayan cumplido las metas y que no presenten ausentismo, la lista resultante se someterá a consideración de todos los colaboradores del

								departamento.	Cuadro N° 3. 9 Plan de Incentivos propuesto para las Cooperativas de Ahorro y crédito
	Desarrollo de carrera y ambiente laboral	Actividades de recreación e integración entre los trabajadores	Organización de reuniones por fechas festivas y festejo de cumpleaños de los colaboradores.	Incentivo aplicable a todos los colaboradores del departamento	Variable	\$150	\$150	Eventos liderados por el jefe departamental y la aportación y participación voluntaria del resto de los colaboradores.	
TOTAL ANUAL PROMEDIO POR EMPLEADO									\$4.590

Cuadro N° 3. 10 Promedio Anual

Número de cajeros promedio por cooperativa	10
Inversión promedio en actividades de motivación complementarias	\$4.590
TOTAL PROMEDIO ANUAL POR COOPERATIVA	\$45.900

Fuente: Elaboración propia

3.8 Retorno de inversión

Cuadro N° 3. 11 Retorno de Inversión

Promedio de ganancias actuales por cooperativa				Rentabilidad Bruta	
				Promedio total de ganancias proyectadas al aplicar sistema de incentivos	
Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
\$ 236.118,07	\$ 2.833.416,88	\$ 271.535,78	\$ 3.258.429,41	\$ 35.417,71	\$ 425.012,53
Inversión total anual promedio por cooperativa				Rentabilidad Neta	
				Rentabilidad adicional esperada al implementar incentivos propuestos (15%)	
				Anual	
				\$ 317.162,53	

3.9 Periodo de Recuperación de la Inversión por Cooperativa

Cuadro N° 3. 12 Periodo de Recuperación de la Inversión por Cooperativa

Periodo de Recuperación de la Inversión		
Año	Flujo de efectivo a valor presente	Flujo de efectivo Acumulado
0	\$ 107.850	
1	\$ 425.012,53	\$ 425.012,53
2	\$ 850.025,06	\$ 1.275.037,60

3.9.1 Periodo de Recuperación de la Inversión

$$PRI = \text{año inmediato anterior} + \frac{(\text{Inversión inicial} - \text{Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior})}{\text{Flujo del año en que se recupera la inversión}}$$

Cuadro N° 3. 13 Periodo de Recuperación de la Inversión

Periodo de Recuperación de la Inversión	$PRI = 1 + \frac{(107850 - 425,012,53)}{850,025,06}$	0,626878612	Años
		7,52254334	Meses

La inversión total propuesta para las cooperativas de ahorro y crédito, específicamente en las áreas que tienen mayor rotación de personal, las que son el área de crédito y cajas; se presenta de forma resumida en la siguiente tabla:

Cuadro N° 3. 14 Inversión

Inversión con bonificaciones			Inversión sin bonificaciones		
Inversión anual	Rentabilidad neta anual esperada	Tiempo de recuperación	Monto	Rentabilidad neta anual esperada	Tiempo de recuperación
\$107.850	\$317.162,53	7,5 meses	\$ 50.250,00	\$119.755,01	7,8 meses

Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en la tabla, el monto de inversión anual para la totalidad de los empleados por cooperativa, en promedio oscila entre los \$50.250 a los \$107.850, en función del cumplimiento o no cumplimiento de las metas propuestas por las cooperativas y como también del acceso o no acceso a las bonificaciones económicas derivadas del cumplimiento de mencionadas metas, y el periodo de recuperación de dicha inversión llega hasta los 7.8 meses.

La rentabilidad neta esperada por implementar el sistema de incentivos, va desde los \$119.755.01 hasta los \$317.162.53, de igual forma en función del cumplimiento de las metas organizacionales.

Es importante precisar que los montos de rentabilidad neta esperada, corresponden a un estimativo basado en investigaciones científicas y experimentales realizadas en empresas financieras, que han demostrado un incremento de la utilidad organizacional de entre un 6% a un 15% como resultado de la implementación de un sistema de incentivos y motivación a los trabajadores, esto como resultado de un incremento de la productividad laboral y una reducción de gastos por rotación del personal.

3.9.2 Contrato de trabajo aplicable a los cargos con mayor rotación de personal en las cooperativas

Como se especifica en el proceso del Inbound Recruiting, se considera que la metodología de contrato más apropiada para los cargos con problemas de rotación de personal, corresponde al contrato de trabajo indefinido con un periodo de prueba de 90 días que permita evaluar las competencias personales y profesionales del trabajador.

A continuación, se detalla un esquema del contrato de trabajo para los puestos de cajero y ejecutivo de crédito, basado en los lineamientos estipulados en el código del trabajo y en el formato oficial, propuesto por el Ministerio del Trabajo.

Contrato de trabajo Indefinido con periodo de prueba

En la ciudad de Ambato, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, _____ por una parte _____ *(Escribir el nombre de la cooperativa.)* debidamente representada por _____ *(nombre del representante legal)* portador de la cédula de ciudadanía N° _____ en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____, portador de la cédula de ciudadanía N° _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Ambato y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en

celebrar este *CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO* con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un cajero/ ejecutivo de crédito.

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de cajero / ejecutivo de crédito. Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de **8:30 a.m. a 17:30 p.m.**, con descanso de **una hora** comprendida entre las 13:30 p.m. a 14:30 p.m., de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo que se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos

cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números*), mediante acreditación en la cuenta bancaria del trabajador.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El trabajador inicialmente ingresará a un periodo de prueba de 90 días si pasa la prueba, el Contrato será Indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la cooperativa*), en la ciudad de **Ambato**, provincia de **Tungurahua** para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Ambato, el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

3.9.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En las cooperativas de ahorro crédito no cuentan con adecuado modelo de reclutamiento y selección de personal en competencias para las instituciones, de tal manera se ve afectado en los costos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato.
- Existe un alto índice de desconocimiento sobre qué factores que causan la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno de la ciudad de Ambato, y como esto limita los procesos de cambio al no contar con información adecuada para mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal.
- Se establece un cambio en el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, de manera que se pueda elegir el candidato idóneo para las instituciones, con el objetivo de minimizar la rotación de personal y tener personal calificado, que cumpla y tenga un mejor desempeño laboral.
- Con el propósito de innovar al enfrentarse diariamente a la competitividad se establece un modelo del Inbound Recruiting, que es imprescindible porque propone un programa de reclutamiento a través de referidos provenientes de los mismos colaboradores de la cooperativa, y se considera que la contratación de una persona a través del programa por referidos trae varios beneficios adicionales, al contar con personal comprometido en un clima laboral positivo.

RECOMENDACIONES

- Establecer un adecuado modelo de beneficios y recompensas para los trabajadores en virtud de que ellos son el motor y guía que mueve a la empresa hacia adelante.
- Realizar un mejor análisis de selección de personal, de tal manera con el conocimiento adecuado permita tener información real, al contratar personal competitivo y actitud bien establecidos, de tal manera acceder a un alto perfil competitivo para las instituciones.

- Es importante contar con metodologías innovadoras sobre reclutamiento y selección de personal, que ayuden a mejorar la competitividad empresarial al minimizar la rotación de personal, de esa manera contar con personal idóneo al satisfacer las necesidades de cada puesto solicitado.
- Se toma en cuenta que un buen análisis de puesto ayuda a establecer con mayor objetividad y precisión una mejor selección de personal para el vacante, así lograr un desempeño laboral exitoso en el puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ana; Ivan ; Toni, Gimeno. (2017). Talen Clue. Metodología *Inbound Recruiting*. <https://talentclue.com/es/inbound-recruiting>.
- Alles, Martha, (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Casos Gestión por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica S. A.
- Alles, Martha, (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica
- Armstrong, (2007). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London. Editorial Kogan Page.
- Aranibar, M.; Melendres, V.; Ramírez, M.; García, B. (2018). *Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada*, B.C. Revista Global de Negocios.
- Bernal, (2012). Metodología de la investigación. México . editorial. Pearson Prentice Hall.
- Boudreau & Ramstad, (2007). *The New Science of Human Capital*. Boston . Harvard Business School Press.
- Cerón Gordón, Atiencia Aucancela, López Aguirre, Fernández Vinueza, & Llangarí Arellano, (2016). *Estrategia de fortalecimiento en el talento humano*. CE Contribuciones a la economía.
- Chicuasque, Jaime, & Patarroyo, (2014). Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia. Revista de Tecnología.
- Cubillos, Reyes, & Londoño, (2017). *Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
- Chiavenato I. , (2002). *Administración: Gestión de talento humano*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato I. , (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, Castresana, & Fernández, 2006. *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión.
- Gómez , L; Balkim , D; Cardy , R;, (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Prentice, tercera edición
- Hernández, Y; Hernández, G; Mendieta, A, (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Revista Historia y Comunicación Social.
- Hernández , Fernández , & Baptista, (2014). *Metodología de la investigación*. México. México. McGrawHill
- Jean Díaz, M, (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid. Pearson Prentice Hall
- Mobley, W.H. 1997. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employer turnover. Zimmerman, Herman Frank Little Wood. *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución*. México.
- Molkivich, G; Boudreau, J, (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Morris & Maisto, (2001). *Introducción a la psicología*. México. Pearson Education, décima edición
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Palacios , W; Castillo , F, 2012. *Que es una Estrategia*. Pagina de periódico
- Parra & Muller (2017). *9 claves para una gestión estratégica humana*. Colombia, LID Editorial.
- Pazmiño, (2016). *Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito*. Quito.

- Pedraza, E., Glenys, A., Conde, & Mayrene. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales.
- Quinteros, N; Africano , N; Faría, E, (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago*. Madrid. Pearson Prentice Hall
- Regis, (2008). *Strategic Human Resource Management and Development*. Excel Books.
- Vaiman & Vance, (2008). *Smart Talent Management*. Editorial Edward Elgar Publishing.
- Revista Ekos Negocios, (CPN 2017). *Más de 40 años como referente de confianza en el país*
- Spencer ; Spencer, (1993). *Competence at work*. New York
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, (2018,SEPS) Quito, Ecuador
- Tamayo , C., 2008. *Modelos Teóricos e Investigaciones sobre la rotación de personal*. Pearson Education. México.

ANEXOS

Anexo N° 1.1 Encuesta



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

Encuestados: trabajadores de la institución

Este trabajo tiene como objetivo analizar la información sobre la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato. La encuesta será anónima y su información se manejará con plena confidencialidad.

Institución:.....

Datos demográficos

Edad

Sexo

Nivel de educación: Primaria Secundaria Superior Posgrado

Profesión u ocupación.....

Tiempo de trabajo en la Institución.....

Datos generales

- ¿Qué puestos ha ocupado durante su tiempo de trabajo en la institución, en cuál de los puestos mencionados usted ha tenido mejor rendimiento?**

.....

- Detalle si los cambios de los puestos de trabajo le ha traído a usted mayores esfuerzos y cómo esto ha aportado a la empresa.**

.....

Se considera a los colaboradores que han abandonaron la cooperativa, ¿Cuáles cree que son los factores que han influido en la salida de los mismos? Si no conoce a nadie, responda e indique los factores que a usted le influirían.

Al saber que:

1 Muy poca influencia 2 Poca influencia 3 Algo de influencia 4 Mucha influencia

Argumente su respuesta

Ítem	Preguntas	Grado de influencia				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Selección de personal					
2	Inducción					
3	Capacitación					
5	Ambiente laboral					
6	Relaciones interpersonales					
7	Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo					
8	Acumulación de trabajo					
9	Reconocimiento laboral					
10	Oportunidad de crecimiento					
11	Motivación					
12	Movimiento de puesto					
13	Despidos intempestivos					
14	Trabajo en equipo					

Gracias por su colaboración

Anexo N° 1.2 Validación de la encuesta por expertos

Validador 1: Psicólogo Aitor Larzabal

La validación de cada uno de los instrumentos se lo hizo de a fin con profesionales que saben del tema en este caso se toma en cuenta al Psicólogo Aitor Larzabal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato el rol que desempeña es, investigador. También el PhD. Osmany Pérez, director del departamento de investigación. Los he tomado en cuenta al saber que manejan de manera precisa el tema de recursos humanos, a más de validar mi trabajo me impartieron sus conocimientos las que me ayudaron en la investigación. Se toma en cuenta aspectos de formato y temas relevantes. De tal forma que agradezco los docentes que muy amable imparte sus conocimientos.

Instrumento de validación de la encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE-AMBATO

Para el proyecto de investigación se procede a la recolección de información, se aplica una encuesta que consta de catorce preguntas.

Tema-Análisis de la rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivo: levantar información para el análisis de la rotación de rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato

Encuestado: empleados de la institución

Institución.....

Sabiendo que:

1 Muy aceptable 2 Aceptable 3 Poco aceptable 4 Deficiente

Ítem	Preguntas	Grado de validez				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Selección de personal	X				
2	Inducción	X				
3	Capacitación	X				
5	Ambiente laboral	X				
6	Relaciones interpersonales	X				
7	Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo	X				
8	Acumulación de trabajo	X				
9	Reconocimiento laboral	X				
10	Oportunidad de crecimiento	X				
11	Motivación	X				
12	Movimiento de puesto	X				

Validación 2. PhD. Osmany Pérez

Instrumento de validación de la encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE-AMBATO

Para el proyecto de investigación se procede a la recolección de información, se aplica una encuesta que consta de catorce preguntas.

Tema-Análisis de la rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivo: levantar información para el análisis de la rotación de rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato

Encuestado: empleados de la institución

Institución.....

Sabiendo que:

1 Muy aceptable 2 Aceptable 3 Poco aceptable 4 Deficiente

Ítem	Preguntas	Grado de validez				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Selección de personal	✓				
2	Inducción	✗				
3	Capacitación	✗				
5	Ambiente laboral	✗				
6	Relaciones interpersonales	✗				
7	Libertad en la toma decisiones en su puesto de trabajo	✗				
8	Acumulación de trabajo	✗				
9	Reconocimiento laboral	✗				
10	Oportunidad de crecimiento	✗				
11	Motivación	✗				
12	Movimiento de puesto	✗				

13	Despidos intempestivos	X				
14	Trabajo en equipo	X				

Validado por: *Jenny Pérez Barreal*

Profesión: *Docente - Investigador*

Lugar de trabajo: *Coordinación de Investigación*

Cargo que desempeña: *Coordinador de Investigación*

Teléfono: *0998565332*



Firma del validado

Cuestionario de la entrevista dirigida al jefe del departamento del Área de talento humano.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

Entrevistado: Jefe de talento humano

Este trabajo tiene como objetivo analizar la información sobre la rotación de personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato. Su información se manejará con plena confidencialidad.

Nombre:

Datos demográficos

Edad

Sexo

Nivel de educación: Superior Posgrado

Tiempo de trabajo en la Institución.....

1. **¿Considera que en su institución existe rotación del personal, en qué porcentaje?**

2. **¿Maneja un adecuado reclutamiento y selección a sus empleados?**

3. **¿Cuenta la institución con un adecuado proceso de inducción y capacitación?**

4. ¿Se ha realizado un estudio de competencias necesarias, antes de convocar un proceso de selección de las vacantes existentes dentro de la Institución, por favor describa brevemente dicho análisis?

5. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se maneja en su institución?

Liderazgo natural

Liderazgo autoritario

Liderazgo carismático

Liderazgo participativo – democrático

Liderazgo liberal - “laissez-faire”

Liderazgo transformacional

Liderazgo burocrático

6. ¿Cómo califica usted el clima laboral que existe dentro de la Institución?

7. ¿Existen medidas disciplinarias que la institución impone al presentarse problemas con el personal?

8. ¿Existe rotación en los puestos de trabajo, con qué frecuencia?

9. ¿Se hacen mediciones periódicas del índice de rotación de personal dentro de la Institución?

10. ¿En qué área existe mayor rotación?

11. ¿Qué factores considera que influye en la rotación de personal?

Selección de personal

Inducción

Capacitación

Ambiente laboral

Relaciones interpersonales

Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo

Acumulación de trabajo

Reconocimiento laboral

Oportunidad de crecimiento

Motivación

Movimiento de puesto

Despidos intempestivos

Trabajo en equipo

Remuneración

Enfermedad laboral

Motivos personales

Diferencias entre etnias culturales

Anexo N° 1.5 Validación de la entrevista

Instrumento de validación de la entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE-AMBATO

Para el proyecto de investigación se procede a la recolección de información, se aplica una entrevista que consta de once preguntas.

Tema- Análisis de la rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivo: levantar información para el análisis de la rotación de rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato

Entrevistado: jefe de talento humano

Institución.....

Ítem	Preguntas	Grado de validez				Observaciones
		Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	
1	¿Considera que en su institución existe rotación del personal, en qué porcentaje?					
2	Maneja un adecuado reclutamiento y selección a sus empleados?					
3	¿Cuenta la institución con un adecuado proceso de inducción y capacitación?					
4	¿Se ha realizado un estudio de competencias necesarias, antes de convocar un proceso de selección de las vacantes existentes dentro de la Institución, por favor describa brevemente dicho análisis?					
5	¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se maneja en su institución?					

	Liderazgo natural Liderazgo autoritario Liderazgo carismático Liderazgo participativo democrático Liderazgo liberal “laissez-faire” Liderazgo transformacional Liderazgo burocrático					
6	¿Cómo califica usted el clima laboral que existe dentro de la Institución?					
7	¿Existen medidas disciplinarias que la institución impone al presentarse problemas con el personal?					
8	¿Existe rotación en los puestos de trabajo, con qué frecuencia?					
9	¿Se hacen mediciones periódicas del índice de rotación de personal dentro de la Institución?					
10	¿En qué área existe mayor rotación?					
11	¿Qué factores considera que influye en la rotación de personal? <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Inducción • Capacitación • Ambiente laboral • Relaciones interpersonales • Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo • Acumulación de trabajo • Reconocimiento laboral • Oportunidad de 					

	crecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Movimiento de puesto • Despidos intempestivos • Trabajo en equipo • Remuneración 					
--	---	--	--	--	--	--

Validado por:

Profesión:

Lugar de trabajo:

Cargo que desempeña:

Teléfono:.....

Firma del validador

Anexo N° 1.6 Evidencia del instrumento de validación

Validador 1: Psicólogo Aitor Larzabal


La validación de cada uno de los instrumentos se lo hizo de a fin con profesionales que saben del tema en este caso se toma en cuenta al Psicólogo Aitor Larzabal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato el rol que desempeña es, investigador. Lo he tomado en cuenta al saber que maneja de manera precisa el tema de recursos humanos, a más de validad mi trabajo me impartió muchos conocimientos la que me ayuda en la investigación. Se toma en cuenta aspectos de formato y temas relevantes. De tal forma que agradezco al docente que muy amable imparte sus conocimientos.

Validador 2: Mg. Andrea Gonzales

De la misma manera se toma en cuenta la opinión de la docente al saber que cuenta con conocimientos necesarios sobre el tema, lo que permite tener en cuenta aspectos importantes como la redacción y que la pregunta vaya acorde con el tema. Dan un aporte importante para la investigación. Es docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Agradezco a los docentes por su tiempo y preocupación por lograr un buen trabajo.

Anexo N° 7 Evidencia de la validación de la encuesta por profesionales


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Instrumento de validación de la encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE-AMBATO

Para el proyecto de investigación se procede a la recolección de información, se aplica una encuesta que consta de catorce preguntas.

Tema-Análisis de la rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivo: levantar información para el análisis de la rotación de rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato

Encuestado: empleados de la institución

Institución.....

Sabiendo que:

1 Muy aceptable 2 Aceptable 3 Poco aceptable 4 Deficiente

Ítem	Preguntas	Grado de validez				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Selección de personal	X				
2	Inducción	X				
3	Capacitación	X				
5	Ambiente laboral	X				
6	Relaciones interpersonales	X				
7	Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo	X				
8	Acumulación de trabajo	X				
9	Reconocimiento laboral	X				
10	Oportunidad de crecimiento	X				
11	Motivación	X				
12	Movimiento de puesto	X				

13	Despidos intempestivos		X			Incertidumbre
14	Trabajo en equipo	X				

Validado por: AITOR LARZAGA

Profesión: DOLENTE

Lugar de trabajo: PULE-A

Cargo que desempeña: DOLENTE INVESTIGADOR

Teléfono: 0587871985



Firma del validado

Instrumento de validación de la encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE-AMBATO

Para el proyecto de investigación se procede a la recolección de información, se aplica una encuesta que consta de catorce preguntas.

Tema-Análisis de la rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito

Objetivo: levantar información para el análisis de la rotación de rotación del personal en las cooperativas de ahorro y crédito segmento uno cantón Ambato

Encuestado: empleados de la institución

Institución.....

Sabiendo que:

1 Muy aceptable 2 Aceptable 3 Poco aceptable 4 Deficiente

Ítem	Preguntas	Grado de validez				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Selección de personal	✓				
2	Inducción	✗				
3	Capacitación	✗				
5	Ambiente laboral	✗				
6	Relaciones interpersonales	✗				
7	Libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo	✗				
8	Acumulación de trabajo	✗				
9	Reconocimiento laboral	✗				
10	Oportunidad de crecimiento	✗				
11	Motivación	✗				
12	Movimiento de puesto	✗				



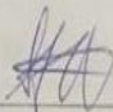
13	Despidos intempestivos	X				
14	Trabajo en equipo	X				

Validado por: *Jenny Pérez Barreal*
Profesión: *Docente - Investigador*
Lugar de trabajo: *Coordinación de Investigación*
Cargo que desempeña: *Coordinador de Investigación*
Teléfono: *0998565332*

Firma del validado

	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad en la toma decisiones en su puesto de trabajo • Acumulación de trabajo • Reconocimiento laboral • Oportunidad de crecimiento • Motivación • Movimiento de puesto • Despidos intempestivos • Trabajo en equipo • Remuneración • Enfermedad laboral • Motivos personales • Diferencias entre etnias culturales 				<p>Recomiendo tener en cuenta invariable los temas: 1, 8, 9, 10, 11 y 12 que son los relacionados a la relación de personal siendo el item más importante el 11 ya que en su regreso podía encontrarse la causa de la relación.</p>
--	--	--	--	--	---

Validado por: AITER LAZARUS
 Profesión: DOCENTE INVESTIGADOR
 Lugar de trabajo: PUEBLO
 Cargo que desempeña: DOCENTE INVESTIGADOR
 Teléfono: 0988871925



 Firma del validador

Cuadro N° 3.1 Análisis de la entrevista, jefes de las COAC

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN GENERAL
1 ¿Considera que en su institución existe rotación del personal, en qué porcentaje?	Si existe rotación de personal en las instituciones, los porcentajes oscilan 1.5
2 ¿Maneja un adecuado reclutamiento y selección a sus empleados?	Actualmente existen nuevos e interesantes métodos o modelos con los que se trabaja, para tener al personal idóneo, sin embargo se considera que a pesar de esto si existe falencias, las mismas que se analiza, y se plantea modelos mejores para ponerlos en práctica.
3 ¿Cuenta la institución con un adecuado proceso de inducción y capacitación?	Si cuentan con un plan de capacitación de acuerdo a cada área, pero no de forma experta; manejan un cierto grado de empirismo; las capacitaciones va a depender de las necesidades dentro de cada área, dos veces hasta cuatro. Para el proceso de inducción no existe un análisis adecuado, se la desarrolla de forma generalizada.
4 ¿Se ha realizado un estudio de competencias necesarias, antes de convocar un proceso de selección de las vacantes existentes dentro de la Institución, por favor describa brevemente dicho análisis?	Se toma en cuenta sus conocimientos, presencia y lo que es más importante su actitud y valores, al transcurso de su preparación se logra que sus habilidades se desarrollen, es decir personas comprometidas con su trabajo.
5. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que se maneja en su institución?	En la institución se maneja un liderazgo participativo y democrático: se convoca al personal, se plantea un tema en específico, el gerente toma en cuenta sus participaciones, y si alguien tiene una opinión la analiza de manera responsables siempre y cuando sea beneficioso tanto para la institución como para el personal.
6. ¿Cómo califica usted el clima laboral que existe dentro de la Institución?	Según las últimas evaluaciones que se realizaron el clima laboral se los califica favorables de manera general.
7. ¿Existen medidas disciplinarias que la institución impone al presentarse	Al contar con políticas internas ya establecidas, y al cumplir el reglamento interno de trabajo, que

problemas con el personal?	estipula que primero se hace un llamado de atención verbal, luego escrito, conversación y posterior a esto se realiza la sanción, se da por terminado el contrato.
8. ¿Existe rotación en los puestos de trabajo, con qué frecuencia?	Debido a la inconformidad y a las exigencias con las que se manejan las instituciones, existe rotación de personal, con un porcentaje entre 10 y 19%, al no cumplir sus metas, pese a que siempre se mantiene un tema de constante motivación y beneficios para el personal.
9. ¿Se hacen mediciones periódicas del índice de rotación de personal dentro de la Institución?	Mediante reglamentos y situaciones en las instituciones financieras, y al mantener estadísticas actuales si se realiza mediciones periódicas pero no cuentan con un análisis adecuado, no existe un plan establecido. Esto genera incertidumbre.
10. ¿En qué área existe mayor rotación?	Existe mayor rotación en el área de operaciones es decir en el área de créditos. Las personas que trabajan en esta área no cumplen las metas, no están dispuestas a afrontar el cargo, por lo que se mantiene una constante capacitación, y aun así existe bastante rotación.
11. ¿Qué factores considera que influye en la rotación de personal?	Se identifica que el factor que nace de raíz, tomar en cuenta es el no contar con un análisis adecuado sobre la selección de personal, considerar como tema principal para evitar que exista rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia