

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

COHORTE 2017

TEMA: “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión del Talento Humano

Autor: Ingeniera Andrea Estefanía Velásquez Cuenca

Director: Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Magister, Ingeniera Liliana Elizabeth González Garcés Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”, elaborado y presentado por la Ingeniera Andrea Estefanía Velásquez Cuenca, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano, una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”, le corresponde exclusivamente a: la Ingeniera Andrea Estefanía Velásquez Cuenca, Autora bajo la Dirección del Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniera, Velásquez Cuenca Andrea Estefanía

c.c.:1723102073

AUTORA

Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.

c.c.: 1802931426

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ingeniera, Velásquez Cuenca Andrea Estefanía

c.c.:1723102073

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	ix
DEDICATORIA.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autora.....	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	4
4.1. Definición del problema de la investigación.....	4
4.2. Objetivos de la investigación.....	5
4.3. Justificación de la investigación.....	7
4.4. Marco teórico referencial.....	8
4.4.1. Administración.....	8
4.4.2 Administración de Recursos Humanos.....	9
4.4.3. Gestión del Talento Humano.....	10
4.4.4. Comportamiento Organizacional.....	15
4.4.5. Estructura Organizacional.....	15
4.4.5. Cultura Organizacional.....	17

4.4.6. Rotación de Personal.....	18
4.5. Metodología	25
4.5.1. Enfoque de la investigación.....	25
4.5.2. Diseño de la investigación.....	25
4.5.3. Tipo de Investigación.....	26
4.5.4. Población y muestra de la investigación	26
4.5.5. Técnicas e Instrumentos de investigación	27
4.6. Recolección y Procesamiento	29
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
5.1. Análisis general de elementos que inciden en los niveles de rotación de personal en el sector financiero vehicular.	46
5.2. Análisis general de factores de talento humano que inciden en los niveles de rotación de personal en el sector financiero vehicular.	47
5.3. Correlación de variables.....	48
5.4. Rotación de personal por sectores económicos.....	50
6. CONCLUSIONES	51
7. RECOMENDACIONES.....	52
8. REFERENCIAS CITADAS	53
9. ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto del proyecto	2
Tabla 2. Colaboradores del área comercial de la Corporación CFC S.A en Santo Domingo de los Tsáchilas	27
Tabla 3. Elementos de la Variables	28
Tabla 4. Resultado de Validez de Instrumento, según juicio de expertos	31
Tabla 5. Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	32
Tabla 6. Ítems 1: ¿Considera Usted que existe un proceso adecuado de inducción en la empresa?.....	33
Tabla 7. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño laboral?	34

Tabla 8 ¿Los superiores lo apoyan y lo guían para mejorar su desempeño?	35
Tabla 9 ¿Considera Usted que la motivación laboral incide en la rotación de personal?	36
Tabla 10. ¿Renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral?	37
Tabla 11. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?	38
Tabla 12. ¿Demuestra la empresa interés por su desarrollo profesional y personal?	39
Tabla 13. ¿Se siente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la empresa?	40
Tabla 14. ¿La relación y comunicación con su jefe inmediato es efectiva?	41
Tabla 15. ¿La empresa se maneja con alguna política de estímulos y reconocimientos para el colaborador?	42
Tabla 16. ¿Considera que la empresa cuenta con un clima laboral adecuado?	43
Tabla 17. ¿Las horas extras son reconocidas por la empresa luego de su jornada normal de trabajo?	44
Tabla 18. ¿Los diseños de puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, son acordes para realizar sus funciones laborales?	45
Tabla 19. Elementos que inciden en la rotación de personal en el sector financiero vehicular	46
Tabla 21. Coeficiente de Correlación de Spearman	48
Tabla 22. Índice de rotación de personal por sectores económicos	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la Administración.....	8
Figura 2. Técnicas de Administración de Recursos Humanos	9
Figura 3. Funciones de la Administración de los Recursos Humanos.....	10
Figura 4. Modelo de Gestión por competencias	11
Figura 5. Procesos y subprocesos de la gestión del talento humano	14
Figura 6. ¿Considera Usted que existe un proceso adecuado de inducción en la empresa?.....	33

Figura 7. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño laboral?	34
Figura 8. ¿Los superiores lo apoyan y lo guían para mejorar su desempeño?	35
Figura 9. ¿Considera Usted que la motivación laboral incide en la rotación de personal?	36
Figura 10. ¿Renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral?.....	37
Figura 11. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?	38
Figura 12. La empresa demuestra interés por su desarrollo profesional y personal. ..	39
Figura 13. ¿Se siente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la empresa?	40
Figura 14. ¿La relación y comunicación con su jefe inmediato es efectiva?	41
Figura 15. ¿La empresa se maneja con alguna política de estímulos y reconocimientos para el colaborador?	42
Figura 16. ¿Considera que la empresa cuenta con un clima laboral adecuado?.....	43
Figura 17. ¿Las horas extras son reconocidas por la empresa luego de su jornada normal de trabajo?	44
Figura 18. ¿Los diseños de puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, son acordes para realizar sus funciones laborales?	45
Figura 19. Elementos que inciden en la rotación de personal en el sector financiero vehicular	47

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos:

A cada uno de los que son parte de mi familia, en especial a mi Madre y a mi Padre; con mucho amor y cariño, y a mis hermanos por siempre haberme dado su apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Al Ingeniero Edwin Santamaría, por permitirme realizar este proyecto de investigación bajo su dirección, su apoyo, confianza y su capacidad para guiar mis ideas, no solamente en el desarrollo de este proyecto, sino también en mi formación como profesional.

A mis catedráticos, quienes a lo largo de éste tiempo me han orientado con sus conocimientos y capacidades en el desarrollo de mi proyecto de investigación, el cual ha finalizado con éxito, llenando todas mis expectativas.

Andrea Estefanía Velásquez Cuenca.

DEDICATORIA

*Dedico este proyecto de investigación
a DIOS y a mi Madre.*

*A DIOS porque ha estado conmigo en
cada paso de mi vida, guiándome,
cuidándome y dándome fortaleza para
continuar.*

*A mi amada Madrecita, por ser el pilar
fundamental en mi vida, quién a lo
largo de mi preparación académica y
profesional ha velado por mi bienestar
y superación, siendo mi apoyo en todo
momento, depositando su entera
confianza en cada reto que se me
presentaba sin dudar ni un solo
momento en mi inteligencia y
capacidad.*

Los amo con mi vida.

Andrea Estefanía Velásquez Cuenca

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCION DE POSGRADO - MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO

TEMA: “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”

AUTORA: *Ingeniera Andrea Estefanía Velásquez Cuenca*

TUTOR: *Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.*

FECHA: *03 de marzo del 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

El ser humano constituye uno de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo sus objetivos organizacionales, es por ello que las empresas deben ofrecer adecuadas condiciones laborales para fidelizar al personal, incrementar su productividad y reducir la rotación de personal. El presente proyecto de investigación “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas” se realiza en base a la información obtenida en la Corporación CFC S.A., con el objetivo de investigar la influencia de la gestión de talento humano en la rotación de personal, se sustenta en el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación corresponde al nivel descriptivo - correlacional y su diseño fue la investigación bibliográfica documental y la de campo. La población estudiada fueron los 61 colaboradores del área comercial, la técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario basado en el modelo de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato y de Martha Alles. Para poder determinar la validez y confiabilidad del instrumento este fue validado a través de juicio de expertos empleando la técnica de Hernández Nieto y su confiabilidad se hizo a través del Coeficiente Alpha de Cronbach. Finalmente la correlación de variables se realizó a través del método de Spearman, donde se determinó la relación entre la gestión de

talento humano y la rotación de personal en el sector financiero vehicular en Santo Domingo de los Tsáchilas.

DESCRIPTORES: CAPITAL HUMANO, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, CONDICIONES LABORALES, ROTACIÓN DE PERSONAL, MOTIVACIÓN LABORAL, DESTREZAS, HABILIDADES, ACTITUDES, PRODUCTIVIDAD, COLABORADOR.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCION DE POSGRADO - MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO

THEME: “Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”

AUTHOR: *Ingeniera Andrea Estefanía Velásquez Cuenca*

DIRECTED BY: *Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire, MBA.*

DATE: *03 de marzo del 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

The human being constitutes one of the most important resources that the company has to carry out its organizational objectives, that is why companies must offer adequate working conditions to retain staff, increase their productivity and reduce staff turnover. This research project "Management of human talent and levels of turnover in the financial vehicle sector in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas" is carried out based on the information obtained from the CFC SA Corporation, with the aim of investigating the influence of human talent management in staff turnover, is based on the quantitative approach, the type of research corresponds to the descriptive-correlational level and its design was documentary bibliographic research and field research. The population studied was the 61 collaborators from the commercial area, the technique used for data collection was the survey and the instrument was a questionnaire based on the human talent management model of Idalberto Chiavenato and Martha Alles. In order to determine the validity and reliability of the instrument, it was validated through expert judgment using the Hernández Nieto technique and its reliability was made through the Cronbach Alpha Coefficient. Finally, the correlation of variables was carried out through the Spearman method, where the relationship between human talent

management and staff turnover in the vehicle finance sector in Santo Domingo de los Tsáchilas was determined.

DESCRIPTORS: HUMAN CAPITAL, HUMAN TALENT MANAGEMENT, LABOR CONDITIONS, STAFF ROTATION, LABOR MOTIVATION, SKILLS, ABILITIES, ATTITUDES, PRODUCTIVITY, COLLABORATOR.

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva a futuro para cualquier organización independiente al sector al que pertenezca no radicará en los recursos materiales, tecnológicos ni económicos con los que contará: la ventaja competitiva sin duda alguna radicará en el nivel de compromiso y preparación personal y profesional que tenga su talento humano. El presente proyecto de investigación se enmarca de acuerdo al Reglamento de la Unidad de Titulación vigente de la siguiente manera:

Capítulo I: Este apartado hace referencia al tema del proyecto de investigación que es la Gestión de talento humano y rotación de personal, se determina el problema para lo cual se realiza un análisis a nivel macro, meso y micro, se menciona el área de conocimiento la cual es: Ciencias Sociales, educación comercial y derecho, se delimita la línea de investigación la misma que corresponde a: Desarrollo Territorial y Empresarial, el tiempo de ejecución, los objetivos generales y específicos; así como la justificación de la investigación.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico referencial, donde se mencionan los antecedentes de la investigación; así como las variables de estudio.

Capítulo III: Conlleva la parte metodológica, el enfoque, diseño y el tipo de investigación utilizado en el proyecto de investigación. De la misma manera se menciona a la población en estudio, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como su validez y confiabilidad. Para determinar la correlación de variables y comprobar su relación se realizará a través del método de Spearman.

Capítulo IV: Corresponde a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los 61 colaboradores del área comercial de la Corporación CFC S.A., representados a través de tablas y gráficos estadísticos; así como su análisis en interpretación para finalmente poder llegar a conclusiones y recomendaciones.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Ciencias Sociales, educación comercial y derecho.

2.2. Líneas de investigación

Desarrollo Territorial y Empresarial.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: Abril 2018

Fecha de finalización: Marzo 2020.

3.2. Financiamiento

El presupuesto que se utilizará para el presente proyecto de investigación, es un autofinanciamiento que es de \$ 1,192.80 el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Presupuesto del proyecto

Nº	DETALLE	RECURSO	VALOR (USD)
1	Movilidad (trabajo de campo)	Económico	50,00
2	Viáticos para estancia de investigación	Económico	80,00
3	Suministros de Oficina	Material	60,00
4	Lapto e Impresora	Material	645,00
5	Pack de Tintas originales Epson	Material	70,00
6	Anillados	Material	30,00
7	Empastado	Material	50,00
8	Servicios de Internet y telefónico	Tecnológico	80,00
	SUBTOTAL		1065,00
	IMPROVISTOS 10%		127,80
	TOTAL PRESUPUESTO		1,192,80

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

3.3. Autora

Nombre: Velásquez Cuenca Andrea Estefanía

Grado académico: Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios

Teléfono: 02 3760593 / 0994016235

Correo electrónico: andrea26vc@yahoo.es

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

El capital humano constituye uno de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo sus objetivos organizacionales, es por ello que las compañías deben asegurarse que su capital humano cuente con las mejores habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes; logrando de esa manera contar con un equipo de trabajo motivado y comprometido; así mismo debe ofrecer adecuadas condiciones laborales que son elementos claves para una eficiente productividad.

El estudio de las condiciones de trabajo, se refiere a la seguridad, la salud y calidad de vida del colaborador en el trabajo, una inadecuada atención en las condiciones laborales originará que se sienta poco productivo e insatisfecho en las funciones a él encomendadas. Chiavenato (2001) ...las condiciones ambientales de trabajo que inciden en la mejora de la salud y seguridad de los trabajadores, se clasifican en: condiciones de trabajo, de tiempo y sociales.

En América Latina se evidencian ciertos factores que afectan las condiciones laborales de los colaboradores entre ellas se puede mencionar: la informalidad en los empleos, el subempleo, aplicación inadecuada de sistemas y subsistemas de gestión talento humano, insatisfacción laboral y alto índice de migración debido a la falta de empleo. En el artículo publicado por Weller el autor hace énfasis en tres apartados importantes para que los países Sudamericanos mejoren sus condiciones laborales entre ellos: hacer frente a la elevada inestabilidad del mercado laboral, corregir las normas laborales existentes y enfrentar la desigualdad relacionada a las condiciones laborales. Weller (2011)

La situación actual del mercado laboral en Ecuador referente a las condiciones laborales, es preocupante ya que son pocas las empresas que se comprometen con el bienestar del colaborador en cuanto a la prevención de riesgos laborales y la satisfacción laboral. De acuerdo al Boletín Técnico del ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo) No. 02-2019 la tasa de empleo no presenta un incremento considerable y el país sigue a la espera de una reforma laboral, proponiendo nuevas leyes vinculadas al empleo, que permitan no sólo

incrementar las ofertas de trabajo sino también asegurar condiciones de trabajo dignas. Feijoo & Del Pozo (2019)

En Santo Domingo de los Tsáchilas existen seis empresas en el sector financiero vehicular, entre las cuales podemos mencionar: Amerafin S.A. BPAC, Corporación CFC S.A., CREDIMÉTRICA S.A., ORIGINARSA S.A., PORTCOLL S.A, y Sociedad Financiera LEASINGCORP S.A, para efectos del presente proyecto se ha tomado como referencia el personal comercial de la CORPORACIÓN CFC S.A. donde se observó una alta rotación de personal por las deficiencias que presenta el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en el área de talento humano respecto a las condiciones laborales y su incidencia con la rotación de personal. Los principales motivos son: los procesos de selección del personal inadecuados, sueldos y salarios no competitivos, ausencia de crecimiento personal y profesional, insatisfacción laboral, inadecuada supervisión, búsqueda de mejores oportunidades laborales, clima laboral desfavorable, entre otros.

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Analizar la influencia de la gestión de talento humano en la rotación de personal en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivos específicos:

- Determinar los elementos que inciden en la rotación de personal respecto a las condiciones laborales en el sector financiero vehicular.
- Identificar los factores de gestión de talento humano por las que se da la rotación de personal en el sector financiero vehicular.

- Establecer la relación entre la gestión de talento humano y rotación de personal en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.3. Justificación de la investigación

La alta rotación de personal en las empresas es cada vez más preocupante por los altos costos que este proceso conlleva; de acuerdo a algunos especialistas del tema, un índice alto de salida de personal puede presentar diversos inconvenientes a las organizaciones, no solamente por la afectación en el clima y ambiente laboral sino también por el recurso económico. El propósito de este proyecto investigativo, está orientado a determinar las diversas deficiencias que presenta el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas respecto a las condiciones laborales y su incidencia con la rotación de personal.

La presente investigación es de interés y determina los factores que inciden en los niveles de rotación de personal respecto a las condiciones laborales en el sector financiero vehicular y plantea herramientas de mejora (estrategias de gestión de talento humano) que favorezcan la disminución de rotación de personal y por ende ayuden al mejoramiento de las condiciones laborales en dicho sector. Los beneficiarios serán los colaboradores de la CORPORACIÓN CFC S.A. la misma que pertenece a la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).

Esta investigación ayudará a resolver un problema encontrado en el sector financiero vehicular de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, los elementos de observación serán los colaboradores del área comercial y se llevará a cabo en el período comprendido entre abril 2019 y mediados de marzo 2020.

El presente proyecto será viable al contar con el acceso a la información real del sector en estudio, por la capacidad necesaria que se tiene para poder llevar a cabo cualquier complicación que implique su realización y por contar con todos aquellos recursos materiales, humanos, económicos y de tiempo.

4.4. Marco teórico referencial

4.4.1. Administración

Para Munch (2014) la eficiencia y eficacia están relacionadas con una adecuada administración, esta disciplina es muy indispensable para cualquier organización pues simplifica el trabajo y optimiza los recursos de las empresas a través de fases como: la planificación, organización, integración, dirección y el control.

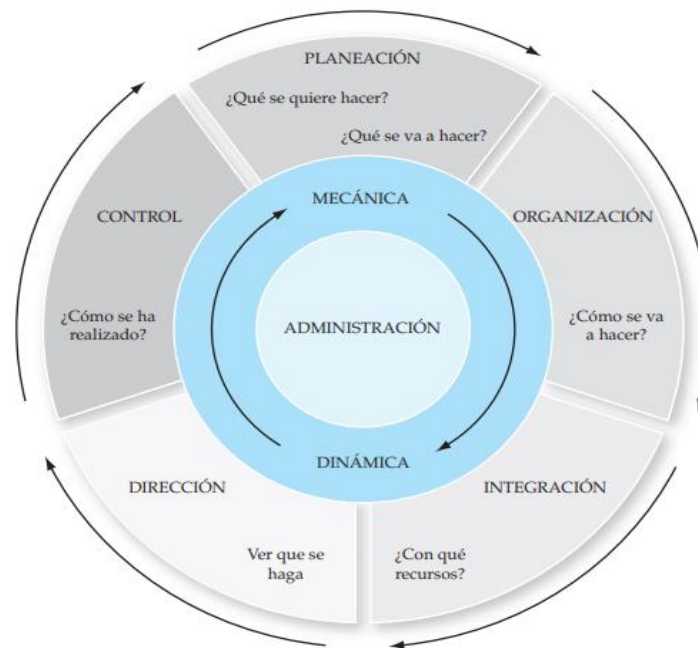


Figura 1. Fases de la Administración

Fuente: Munch, L. (2014) Administración, pág. 37.

En términos de Robbins & Coulter (2014) la administración se refiere al estudio de todos los recursos con que cuenta una empresa a través de procesos de planificación, organización, dirección y control, consiste en ejecutar las tareas laborales de una manera eficiente y eficaz.

Por otra parte Torres (2014) la administración tiene por objeto de estudio al individuo dentro de las organizaciones, el éxito empresarial consiste en saber manejar todos los recursos de la empresa a través de la aplicación de prácticas administrativas como: la toma de decisiones, liderazgo, la buena comunicación, la definición de la estructura organizacional, el aprendizaje y el ejercicio del poder.

Por lo tanto, la administración es una rama muy importante para las empresas pues permite organizar de manera eficiente todos los recursos disponibles en la organización con la esencial ayuda de un elemento muy importante que es el factor humano.

4.4.2 Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a Robbins & Coulter (2014) la ARH se trata de un campo de la administración que estudia al activo más importante que tienen las organizaciones: el capital humano, las empresas llegan hacer competentes y exitosas cuando realizan un adecuado manejo y coordinación de sus colaboradores.

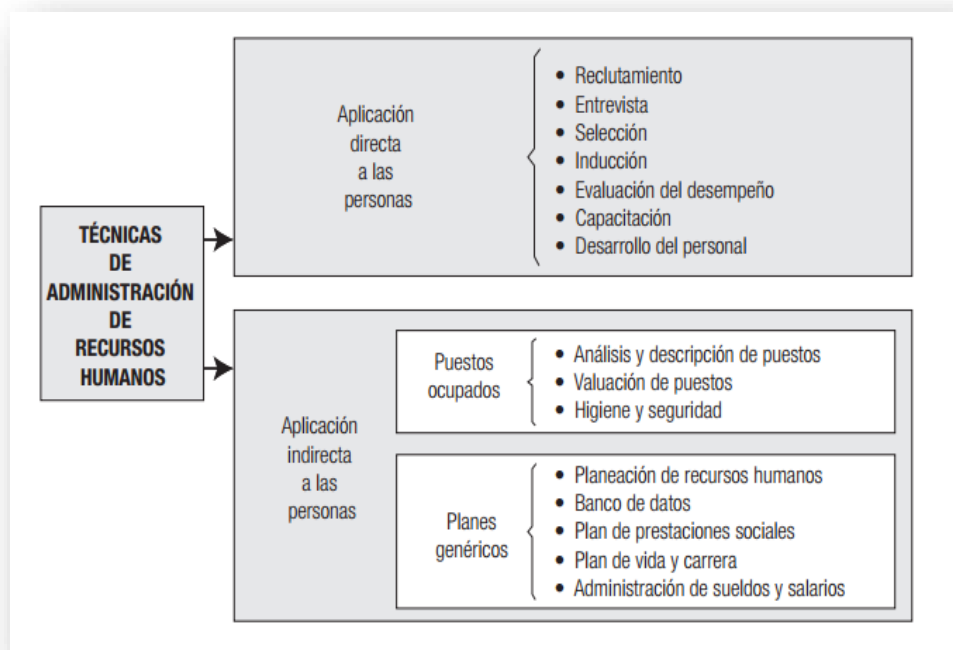


Figura 2. Técnicas de Administración de Recursos Humanos
Fuente: Robbins & Coulter, (2014) Administración, pág. 381.

Para Cejas et al. (2014) la administración de recursos humanos es un área estratégica de la empresa, con el paso del tiempo ha adquirido importancia para los altos directivos de las organizaciones, considerando al ser humano como la clave del éxito y tiene como objeto la integración del personal en los propósitos institucionales.

Como menciona Wayne (2014) la Administración de recursos humanos implica hacer participe al individuo en cada uno de los objetivos organizacionales, el recurso humano debe ser administrado de manera eficaz a través de un sistema integrado de ARH considerando cinco áreas funcionales. Véase figura 3

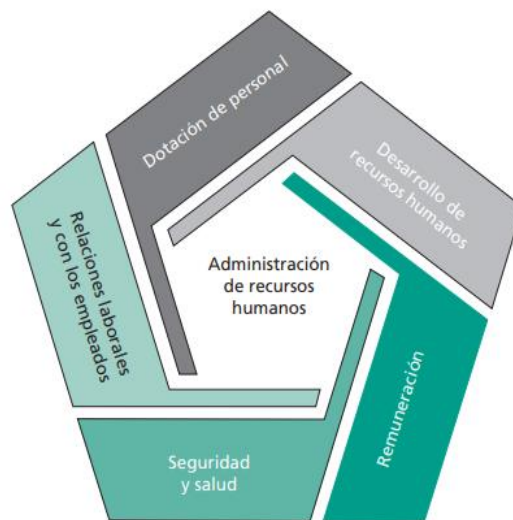


Figura 3. Funciones de la Administración de los Recursos Humanos

Fuente: Wayne R., (2014) Administración de Recursos Humanos, pág. 5.

Por consiguiente, la administración de recursos humanos se refiere al estudio de las personas en las organizaciones, el hecho de ser una disciplina que involucra a las personas conlleva una gran responsabilidad, una buena gestión del recurso humano contribuye al éxito y al logro de los objetivos empresariales.

4.4.3. Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2015) la gestión de talento humano es un área de vital importancia para las empresas, esta área trasciende al proceso operativo habitual de recursos humanos y busca potenciar las habilidades y destrezas del capital humano para hacerlos más competentes; considerándolos como socios estratégicos de la organización, dependiendo de ciertos factores como: la estructura organizacional, el giro del negocio, la tecnología adoptada, el contexto del ambiente y ciertos procesos y subprocesos internos.

Según Jericó (2014) en un mundo globalizado en donde los clientes son cada vez más exigentes y las organizaciones se esfuerzan cada día por ofrecer productos y servicios de calidad, la ventaja competitiva para diferenciarse de otras empresas y asegurar el éxito empresarial es agregando valor al talento humano a través de la calidad directiva que en términos del autor es: la retribución y estatus, capacitación y desarrollo profesional, y la excelente relación de jefe-colaborador; es otras palabras se refiere a crear equipos de trabajo con profesionales idóneos y capacitados en un ambiente laboral adecuado donde las personas puedan desarrollar todo su potencial.

Según Alles (2015) cuando uno menciona los términos gestión de talento humano se hace referencia a gestionar las competencias de las personas a través de tres subsistemas como: la selección, evaluación del desempeño y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

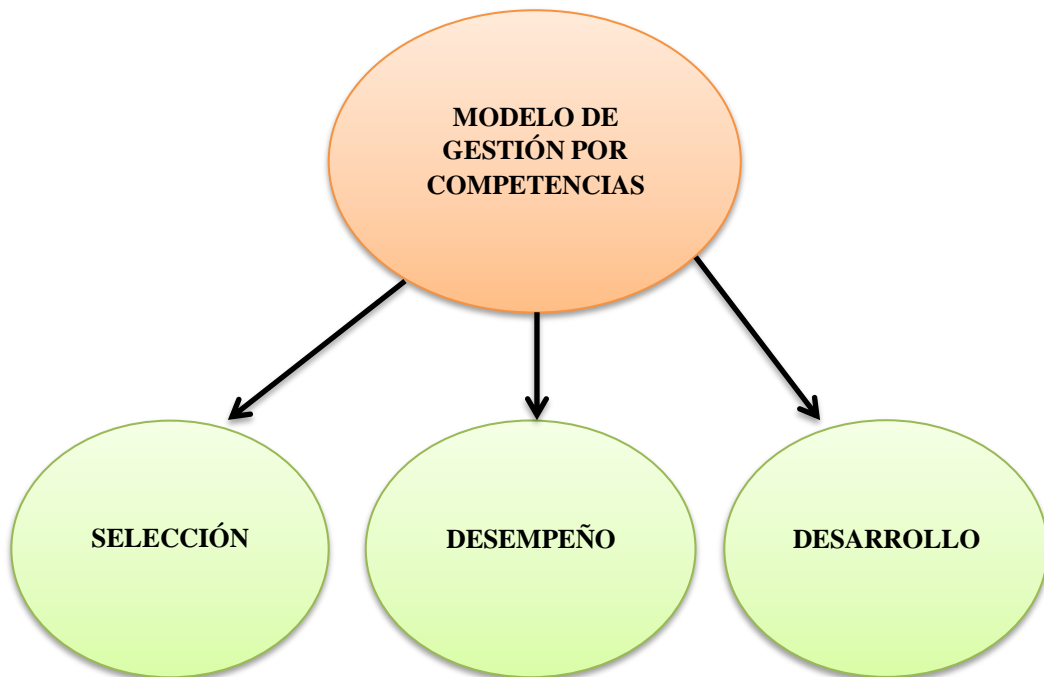


Figura 4. Modelo de Gestión por competencias

Fuente: Alles M, (2015) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, pág. 17

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Por lo tanto, se puede mencionar que la gestión de talento humano se encarga de desarrollar cada una de las competencias de los colaboradores con el que cuentan las empresas, de esa manera lograr los objetivos institucionales a través de un conjunto

integrado de procesos y subprocesos como son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas.

4.4.3.1. Importancia

Según Chiavenato (2015) la gestión de talento humano es importante porque:

- Logra un alto grado de eficacia y eficiencia en los procesos y tareas a realizar
- Fortalece la cultura organizacional y contribuye al mejoramiento del clima laboral que a su vez es clave para el incremento de la productividad
- Mejora el estado de ánimo de los colaboradores, a través de la motivación y satisfacción laboral lo que aporta al crecimiento de la organización.
- Disminuye el índice de rotación de personal
- Es una herramienta de retención de talento a través de planes de compensación competitivos. Todo plan de compensación financiero debe complementarse con un plan de compensación emocional (reconocimientos por parte de la empresa o jefe inmediato).

4.4.3.2. Objetivos

- Alcanzar los objetivos institucionales propuestos
- Cumplir la misión y visión empresarial
- Crear ventaja competitiva en base al fortalecimiento de habilidades y destrezas del capital humano
- Lograr la satisfacción laboral, reconociendo los esfuerzos de los colaboradores a través de remuneraciones justas, incentivos económicos y motivacionales.
- Promover el desarrollo profesional y personal a través de planes de capacitación
- Ofrecer condiciones adecuadas de trabajo (calidad de vida y seguridad en el trabajo)
- Crear tendencias que hagan frente a los cambios tecnológicos, culturales, sociales y políticos

- Asegurar la supervivencia de las organizaciones en el mercado laboral.

4.4.3.3. Procesos de Gestión de Talento Humano

Chiavenato (2015) los procesos de talento humano se pueden clasificar en procesos y subprocesos de la siguiente manera:

- a) Admisión de personas.-** Este proceso permite a la empresa contar con un personal idóneo y capacitado se lo realiza a través de dos fases reclutamiento y selección. Reclutamiento: puede ser interno o externo en esa fase se define un perfil psicográfico donde se detalla las características del perfil profesional requerido. Selección: en esta fase se realizan las pruebas profesionales y psicotécnicas para evaluar los conocimientos, se hace la revisión de la hoja de vida, se procede a realizar la entrevista y se elige al candidato, posteriormente se hace la integración del candidato seleccionada a la empresa a través de la contratación y la inducción.
- b) Aplicación de personas.-** Proceso utilizado para el diseño de actividades que los colaboradores llevan a cabo en la empresa. Incluye el diseño de puestos de trabajo, análisis y descripción de cargos y evaluación de desempeño; este último tiene como fin evaluar cada una de las competencias de los trabajadores con el que cuenta la empresa. La evaluación de desempeño ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.
- c) Compensación de las personas.-** A la retribución que recibe el colaborador por la prestación de un servicio o actividad se la conoce como salario. La remuneración total se conforma por: remuneración básica, incentivos salariales, beneficios y servicios sociales. La orientación de la compensación debe encaminarse a: conseguir personal calificado, retener el actual personal, debe ser competitivo para atraer candidatos ya que cuando los niveles de compensación no son competitivos la rotación de personal aumenta.
- d) Desarrollo de personas.-** Este proceso se fundamenta en tres partes: formación, desarrollo y administración del conocimiento, su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a través

de planes de carrera, capacitaciones, desarrollo de personas y programas de cambio, comunicación e integración.

- e) **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** Proceso para crear condiciones ambientales y psicológicas óptimas para las funciones de los colaboradores en el área de trabajo, a través de ciertas estrategias como: garantizar un entorno de trabajo adecuado, fortalecer las relaciones interpersonales y el buen trato, definir metas, aportar el desarrollo del empleado, mejorar la comunicación. Mantener a los empleados es un requisito primordial para la sostenibilidad y éxito empresarial.
- f) **Evaluación de personas:** Este proceso proporciona competitividad empresarial a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que favorezcan el óptimo desempeño organizacional, se fundamenta en recopilación, clasificación y análisis de datos tales como: evaluación de procesos de reclutamiento y selección, administración de salario e incentivos, estadísticas de accidentes y bajas laborales; así como sistemas de información gerenciales. Una evaluación de personas exitosa debe ser: dinámica y prospectiva, estar al servicio de toma de decisiones, enfocarse hacia el cambio y ser participativa y educativa.

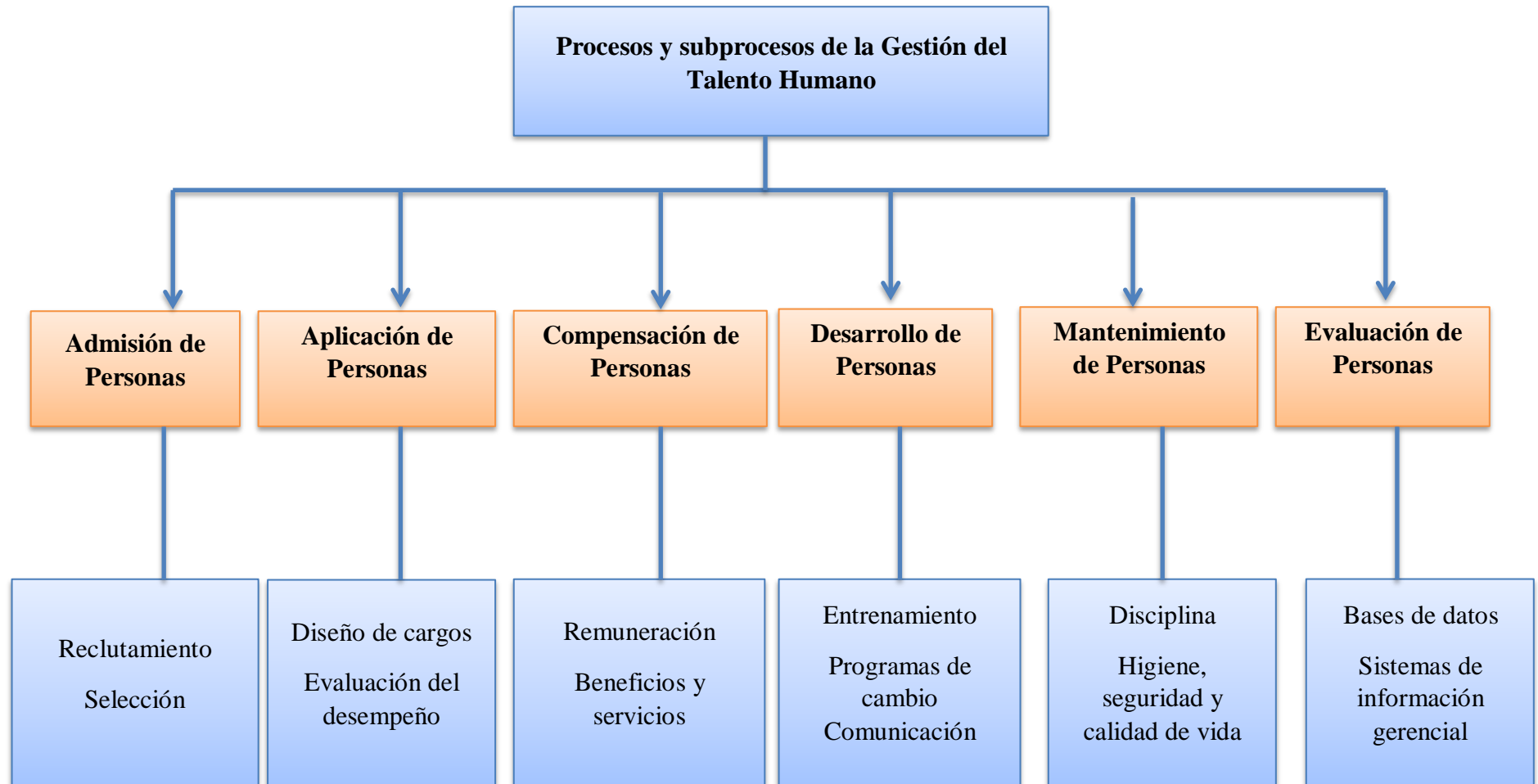


Figura 5. Procesos y subprocesos de la gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato I, (2015) Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

4.4.4. Comportamiento Organizacional

Según Molina, Briones, & Arteaga (2016) el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de las personas, grupos y la estructura empresarial, con la finalidad de alcanzar un mejor rendimiento y desarrollo de actividades corporativas, logrando que la productividad propuesta sea en beneficio compartido tanto para la empresa como para los empleados.

Para Maldonado (2017) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se centra en el estudio de la conducta de las personas y grupos en las empresas, con la finalidad de analizar y comprender que factores influyen en los colaboradores para que ellos actúen de cierta manera, dicho de otra manera se refiere al estudio de las relaciones interpersonales, relaciones intergrupales y las relaciones interorganizacionales.

En términos de Chiavenato (2017) el comportamiento organizacional estudia las acciones de las personas y de los grupos dentro de las organizaciones; así como también el entorno ambiental de la organización. A nivel personal estudia: la personalidad, valores, percepción y motivación, a nivel grupal: la comunicación, el liderazgo, conflicto y negociación y finalmente a nivel organizacional estudia: la estructura, cultura y cambio organizacional.

Por lo tanto el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta de las personas dentro de las organizaciones de forma individual y grupal, con el propósito de determinar la forma en que los colaboradores pueden llegar hacer ser más eficientes y eficaces; así como las organizaciones sean más productivas tomando en cuenta su estructura y cultura organizacional.

4.4.5. Estructura Organizacional

Para Valle, Proaño, & Cruz (2017) es un modelo jerárquico que da orden en una organización está agrupada en divisiones o departamentos. A través de la estructura organizacional la empresa define roles, funciones y responsabilidades de cada persona dentro de la empresa, representado a través de un organigrama que promueve la interacción y comunicación entre las áreas.

Según Rodríguez (2015) la estructura organizacional depende de la naturaleza y dimensión de las empresas, es muy importante pues permite determinar objetivos, crear procesos y definir protocolos; así como identificar y clasificar las tareas de cada departamento y sus miembros a través de un organigrama el cual debe representar en forma clara y directa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos y las líneas oficiales de comunicación.

4.4.5.1. Tipos de Organizaciones

- Organización en línea: el control y toma de decisiones está a cargo de una sola persona.
- Organización funcional: el control y toma de decisiones está a cargo de diferentes gerentes, los cuales le reportan al gerente general.
- Organización staff: su actividad consiste en asesorar, recomendar o prestar servicios especializados a departamentos sean de línea o de staff.
- Organización en comité: consiste en delegar asuntos administrativos a un cierto grupo de personas que se reúnen para estudiarlos y tomar decisiones en conjunto.
- Organización matricial: es la agrupación o integración de los recursos humanos y materiales de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan en la empresa.
- Organización virtual o en red: promueve alianzas estratégicas a través del empleo de tecnología, no es una estructura permanente, sino temporal.

En el mismo sentido Proulx (2015) menciona que la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define las características de cómo se va a organizar las actividades o funciones, a través del orden, control y coordinación. Los factores de la estructura organizacional que contribuyen al éxito empresarial dependen del sector, tamaño, tecnología, ambiente, entre otros.

Por lo tanto, la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido, agrupado, coordinado y supervisado el trabajo dentro de una empresa para alcanzar el logro de los objetivos. La estructura organizacional debe estar diseñada de acuerdo al propósito y al giro del negocio de las empresas.

4.4.5. Cultura Organizacional

Según Robbins & Judge (2015) la cultura organizacional es aquella que da identidad a una organización, existen diferentes tipos de culturas: fuertes, débiles, estrictas, flexibles, amistosas, hostiles, creativas, conservadoras, etc. La cultura juega un papel muy importante y hace trascender a las empresas en el tiempo, las vuelve inmortales y las diferencia a una organización de otra.

Para Carrillo (2016) menciona que es el conjunto de creencias, valores y costumbres que comparten los miembros de una organización, los factores determinantes de la cultura organizacional son el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y la alineación estratégica. Tipos de culturas: **Cultura fuerte:** los colaboradores se sienten identificados con la misión, visión, valores de la organización. **Cultura débil:** los colaboradores no se sienten identificados con la misión, visión, valores de la organización. Una cultura que está alineada con la estrategia empresarial se vuelve clave para el logro de los objetivos.

En términos de Morelos & Fontalvo (2014) la cultura organizacional es clave para el éxito empresarial, influye directamente en las costumbres y políticas de los individuos que conforman las empresas. Una cultura se diferencia de otra cuando posee los siguientes principios enfocados al cliente: respeto por las personas, servicio al cliente, actuar con integridad y búsqueda a la excelencia.

En ese sentido se concluye que la cultura organizacional es la forma en la que el colaborador describe creencias, valores y normas del lugar en el que trabaja, culturas como: Google, Ferrari, McDonald's, son ejemplos de empresas multinacionales que tienen una cultura organizacional arraigada y posicionada, estas empresas buscan que los colaboradores pongan en práctica competencias como creatividad; la pasión y el buen juicio, logrando resultados excelentes.

Las variables dependientes del comportamiento organizacional son: productividad, satisfacción, ausentismo y rotación. Para efectos de la presente investigación se explicará la variable de rotación.

4.4.6. Rotación de Personal

Según Ccollana (2015) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que se integran y se desvinculan de la empresa en un tiempo determinado, en relación al total de empleados existentes. Cada vez que un colaborador renuncia a la empresa por alguna razón o causa aumenta la rotación de personal y por ende los altos costos que involucra este proceso.

Para Castellón (2019) es la fluctuación de entradas y salidas de personal en una empresa que por diversos motivos sean voluntarios o involuntarios renuncian a su trabajo, una alta rotación laboral se relaciona con la desmotivación, insatisfacción laboral, comunicación deficiente, selección inadecuada; en conclusión procesos de gestión de talento humano ineficientes. Es recomendable que las empresas hagan comparaciones respecto a los porcentajes de rotación de un período a otro, con la finalidad de buscar o proponer los respectivos correctivos o estrategias a la problemática existente.

Robbins (2014) considera que la rotación o movilidad de personal es el intercambio de personas entre una organización y otra que se manifiesta a través de porcentajes de entradas y salidas de personal en relación al porcentaje total de colaboradores con el que cuenta una organización y a consecuencia de este fenómeno las empresas se ven en la obligación de cubrir puestos de empleo por nuevos vacantes que, por lo general no siempre se desenvuelven de la misma manera, dando como resultado baja productividad y existencias de costos primarios y secundarios.

En relación a las definiciones anteriores se concluye que la rotación de personal es el movimiento externo e interno de personal en las organizaciones, sea por decisión propia o impuesta por la empresa, detrás de la excesiva rotación de personal pueden existir factores como: la desmotivación, baja remuneración, comunicación deficiente, insatisfacción laboral, etc. factores que provocan que los colaboradores busquen nuevas oportunidades de empleo con mejores condiciones laborales. La rotación provoca pérdida de talentos y está muy relacionada con la motivación laboral.

4.4.6.1. Tipos de Rotación de personal

De acuerdo a Chiavenato (2017) los tipos de rotación se los clasifica en dos grupos: rotación interna y externa.

Rotación interna: es el número de colaboradores que cambian de puesto de trabajo sin salir de la organización, se considera a este proceso como un elemento clave para la motivación laboral, pues permite que el empleado asuma nuevos retos y desarrolle sus conocimientos y habilidades. La rotación interna se puede dar a través de:

- **Transferencias:** es el cambio o traslado de personal, normalmente no es a un puesto de nivel jerárquico superior ni por una remuneración más alta, por lo general es el traslado a otros departamentos pero realizando funciones similares a las que tenía. Las transferencias ofrecen un plan de carrera al empleado.
- **Ascensos:** es un tipo de rotación vertical se entiende como el cambio o traslado de personal a un puesto de nivel jerárquico superior y con una remuneración más alta.
- **Promociones:** es un tipo de rotación horizontal, normalmente no implica cambios en el puesto laboral pero si se puede basar en un incremento de sueldo y por ende ganar prestigio en la organización.
- **Descensos:** es el movimiento del personal con un puesto de trabajo laboral y remuneración significativa a otras áreas con responsabilidades inferiores. El código de trabajo Ecuatoriano no contempla este proceso.

Se concluye que cuando el colaborador es promovido a otras áreas de trabajo hace sentir al talento humano de las organizaciones motivados y valorados, capaces de realizar plan de carrera en la empresa y fortalecer sus conocimientos y desarrollar nuevas habilidades y destrezas. Hay que recordar que la rotación interna se da por méritos y por antigüedad del trabajador y sólo cuando la empresa no encuentre una persona con el perfil profesional calificado e idóneo, la empresa tratará de conseguir por afuera.

Rotación externa: Este tipo de rotación se refiere al ingreso y salida del personal de la organización y se puede manifestar por diferentes motivos, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, malos procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional.

Según la rotación externa en las organizaciones se puede dar por dos motivos: voluntaria e involuntaria.

- **La rotación laboral voluntaria:** Se origina cuando un empleado toma la decisión por razones personales o profesionales culminar la relación laboral con la empresa. La misma puede ser por la búsqueda de mejores oportunidades laborales, compartir más tiempo con su familia o para su propia atención. Manifestando otras causantes: condiciones laborales inadecuadas, insatisfacción laboral, sin políticas de estímulos y bonificaciones, mala relación con su jefe, entre otros.
- **La rotación laboral involuntaria:** Se provoca cuando los directivos de la organización determinan concluir la relación laboral con un colaborador, ya sea por bajo desempeño laboral, incumplimiento de metas, ausentismo, falta graves contra el reglamento laboral, recorte de personal.

4.4.6.2. Costos de Rotación de personal

Uno de los costos impredecibles que la empresa puede afrontar en el área de recursos humanos sin duda alguna es que el que involucra la desvinculación de un colaborador sea por despido o por renuncia voluntaria, según Estrada (2016) cuando el colaborador se ha desvinculado de la organización se debe considerar dos tipos de costos:

- **Costos primarios de la rotación de personal:** Estos costos se relacionan directamente con el ingreso y salida de los empleados de una organización y el reemplazo de dicha vacante y son de naturaleza cuantitativa.
- **Costos secundarios de la rotación de personal:** Estos costos son de aspectos intangibles que no se pueden determinar de manera numérica por lo que es de naturaleza cualitativa y se relacionan con los factores colaterales de

la rotación; los cuales pueden ser internos y externos. Los factores internos pueden abarcar lo siguiente: sueldos y prestaciones sociales poco atractivas, condiciones físicas del área de trabajo, falencias en las políticas de reclutamiento y selección, jornadas de trabajo bajo excesiva presión y los factores externos pueden ser: oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano y la mano de obra especializada que se encuentra en el entorno técnico laboral.

4.4.6.3. Índice de rotación de personal

Existen diversas fórmulas para calcular el índice de rotación de personal según Linares (2018) el índice de rotación se basa en el número de ingresos y salidas de personal en relación con el número de trabajadores existentes en la organización, en un periodo de tiempo determinado.

1. Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos (es decir, el número de candidatos en base de datos para ser considerados en futuros ingresos) se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones o entradas de personal en el periodo considerado.

D = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria y/o despidos, en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Este promedio se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos, sino solamente las desvinculaciones, ya sea por renuncia voluntaria o despidos, se emplea la siguiente formula:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

Dónde:

D = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria o despidos.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado.

3. Para medir las pérdidas de personal y conocer los motivos que tienen las personas para renunciar a su cargo en la organización, solo se considera las desvinculaciones por iniciativa propia, y no las causadas por la empresa.
4. Para conocer los motivos que tiene la organización para desvincular al personal, solo se considera las salidas propuestas por la empresa, lo cual permite analizar las separaciones por consecuencia solo de actitudes y conducta del personal.
5. Para establecer y evaluar la rotación interna de la organización, cada departamento debe calcular su propio índice mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R+T}{PE}$$

Dónde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos.

T = Transferencias de personal hacia otros departamentos.

En términos de Linares (2018) cada organización debe tener en su reglamento interno la evaluación del índice de rotación y debe efectuar revisiones permanentes de los resultados para considerar las posibles causas que originan la rotación de personal; así como debe establecer un porcentaje aceptable de rotación, que le permita mantener al personal de mejor calidad y excluir al personal que presente alteraciones en el desempeño de sus funciones que sean difíciles de subsanar.

4.4.6.4. Factores que influyen en la rotación de personal

Para Jaramillo et al. (2016) la rotación de personal no es una causa sino un efecto, es decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que influyen en la actitud y comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos se pueden mencionar:

- La oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- La situación económica de la organización
- Oportunidades laborales

Los fenómenos internos son los siguientes:

- Política salarial de la organización
- Supervisión ejercida sobre el personal
- Los horarios inflexibles
- Clima laboral
- Evaluación de desempeño
- Políticas salariales
- Condiciones del ambiente de trabajo

Para que estos fenómenos puedan estar sujetos a medición, ser controlados y en medida de lo posible ser eliminados, es necesario que se emplee una herramienta llamada entrevista de salida o de desvinculación. Esta herramienta en algunas organizaciones suele ser empleada solo a los trabajadores que se retiran voluntariamente. Otras, toman en consideración a todo el personal que ha sido desvinculado, ya sea por renuncia voluntaria o por decisión de la empresa. Es

necesario que las organizaciones pongan en práctica este proceso para que pueda llevar un control específico de los motivos que están generando los retiros en la misma.

De forma general, la entrevista de salida permite constatar los siguientes aspectos:

- Motivo de la desvinculación
- Opinión del empleado sobre diversos aspectos de la empresa: como ambiente laboral, beneficios sociales, recursos humanos, comunicación, desarrollo personal, planes de carrera, entre otros.

Los aspectos mencionados anteriormente se resumen en un formulario de entrevista de desvinculación en donde se anota la información y respuesta que da el ex-colaborador. Las respuestas reflejan su apreciación de la situación actual y permite determinar los problemas existentes y las posibles causas que originan la rotación de personal.

4.5. Metodología

4.5.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se sustenta en el enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “... se caracteriza por utilizar la recolección de información para determinar hipótesis, basando su estudio en datos cuantificables y el análisis estadístico, con la finalidad de probar patrones de conducta de un sector determinado...” por medio de la encuesta se ha podido obtener datos del sector financiero vehicular, para identificar las estrategias de talento humano que se desarrollan actualmente, así como los factores que inciden en la rotación de personal.

4.5.2. Diseño de la investigación

El diseño del presente proyecto de investigación responde a las siguientes modalidades:

Investigación bibliográfica documental

De acuerdo a Mora (2005).. “conjunto de compendios definidos que detallan la fuente bibliográfica o documental de la que se obtiene la información, sea esta impresa o no”... para desarrollar el presente proyecto se ha acudido a fuentes bibliografías tales como: tesis, proyectos, libros, revistas digitales, artículos, etc. Los mismos que están relacionados con el tema de estudio, con la finalidad de ampliar y profundizar conocimientos acerca de enfoques, teorías, conceptualizaciones sobre rotación de personal y gestión de talento humano.

Investigación de Campo

Según Rodríguez, Gil, & García (2000)... proceso en el que él investigador va relacionándose poco a poco con los participantes del sector a estudiar para obtener de ellos información relevante y dar respuestas a sus inquietudes encontradas en el problema, objeto de estudio...” para el desarrollo de la presente investigación se estudió continuamente los hechos y acontecimientos que generan el problema en dicho sector para recoger y registrar ordenadamente la información, realizando observación directa al área comercial y de esta manera aplicar encuestas a cada uno

de los colaboradores que laboran en la empresa con el propósito de obtener información confiable.

4.5.3. Tipo de Investigación

El presente proyecto corresponde a los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ... “busca determinar características más relevantes de una población o situación en particular”.... (pág.92). a través de este tipo de investigación se pudo conocer de forma detallada las características del problema a investigar para poder definirlo, así como también conocer la situación y experiencias de los colaboradores y recoger información de las variables a estudiar.

Correlacional: Tal como menciona Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ... “asocia variables a través de un modelo predecible para un grupo o población...” (pág.93). En el presente proyecto se empleó este método para comprobar la relación que existe entre las variables gestión de talento humano y rotación de personal.

4.5.4. Población y muestra de la investigación

Población

Toda población a estudiar debe tener limitada y transparente. Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ...”es el conjunto de individuos u objetos que coinciden con una serie de características observables”... (pág. 174).

La población finita constituyó el objeto de la investigación, de acuerdo a la información obtenida en la página web de AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), se registran 121 empresas automotrices afiliadas, de las cuales 6 pertenecen a empresas financieras vehiculares dedicadas a la compra y venta de cartera automotriz en el Ecuador. Para efectos de la presente investigación la población de estudio constituyó el área comercial de la Corporación CFC SA la misma que está conformada por 61 colaboradores.

Tabla 2. Colaboradores del área comercial de la Corporación CFC S.A en Santo Domingo de los Tsáchilas

POBLACIÓN	
HOMBRES	40
MUJERES	21
TOTAL DE POBLACIÓN	61

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Muestra

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ...”la muestra se refiere a una parte representativa de la población en estudio”... (pág. 175) el tamaño de la muestra se compone de 61 personas, que son los colaboradores del área comercial o fuerza de ventas de la empresa a la cual va dirigida la encuesta, por tal motivo no se aplica la fórmula de la muestra ya que se realizó un censo a toda la población, objeto de investigación.

4.5.5. Técnicas e Instrumentos de investigación

La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el diseño de un cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ...”grupo de preguntas referente a una o más variables que se van a evaluar”... (pág. 217).

El cuestionario se elaboró en base a trece preguntas cerradas. Según a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) ... “las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente determinadas. Resultan más fáciles de recopilar y analizar”... (pág. 217) lo que facilitó el análisis sobre la gestión del talento humano y la rotación del personal, las escalas de medición fueron las siguientes:

- Siempre
- Casi siempre
- Neutral
- A veces

- Nunca

Las preguntas abordan las variables en estudio y elementos de la misma como se detalla a continuación:

Tabla 3. Elementos de la Variables

Variable	Elementos	Autor
Gestión del talento humano	Admisión y aplicación de personas. Desarrollo de personas Compensación de personas Mantenimiento y Evaluación de Personas Gestión de Selección Gestión de desempeño Gestión de desarrollo	Chiavenato (2015) la gestión de talento humano es un área de vital importancia para las empresas, está área trasciende al proceso operativo habitual de recursos humanos y busca potenciar las habilidades y destrezas del capital humano para hacerlos más competentes; considerándolos como socios estratégicos de la organización, dependiendo de ciertos factores como: la estructura organizacional, el giro del negocio, la tecnología adoptada, el contexto del ambiente y ciertos procesos y subprocesos internos. Según Alles, (2015) cuando uno menciona los términos gestión de talento humano se hace referencia a gestionar las competencias de las personas a través de tres subsistemas como: la selección, evaluación del desempeño y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores

Rotación del personal	Ingreso y salida de Personal	Según Ccollana Salazar (2015) es la cantidad de personas que se integran y se desvinculan de la empresa en un tiempo determinado, en relación al total de empleados existentes. Cada vez que un colaborador renuncia a la empresa por alguna razón o causa aumenta la rotación de personal y por ende los altos costos que involucra este proceso.
-----------------------	------------------------------	--

Fuente: Chiavenato I., (2015) Gestión de Talento Humano, Alles M, (2015) Desarrollo del Talento Humano basado en competencias / Ccollana (2015) Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores.

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

4.6. Recolección y Procesamiento

La recolección de información se realizó por parte de la autora de la presente investigación generando confianza a los encuestados, con la finalidad de que los resultados sean confiables y verídicos. Todo instrumento que se ha elaborado para la recolección de datos debe ser validado y debe generar confiabilidad en los resultados obtenidos. Según Corral (2009) ...” la validez se refiere al nivel en que un instrumento genera información que es adecuada a la decisión que se toma y la confiabilidad tiene que ver con la veracidad y claridad del procedimiento de medición”... (pág. 230).

Validez del Instrumento de Investigación

El instrumento utilizado para las variables de gestión de talento humano y rotación de personal en la presente investigación fue el de la encuesta validada a través de juicio de expertos aplicando la técnica de Hernández (2002) ...”en la cual tres profesionales entendidos ampliamente en el área temática y metodológica, exponen su opinión mediante un formato elaborado para dicho fin, validando la coherencia de los ítems en forma y contenido”... pág.70

La fórmula a aplicar fue la siguiente:

$$CVC_i = \frac{\sum CVC_{i,j}}{N} = \sum \left[\frac{\sum x_{i,j}}{V_{mx}} - P_e \right] \left(\frac{1}{N} \right)$$

Fuente: Hernández Nieto, R. (2002) Instrumentos de Recolección de Datos, pág. 72.

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Dónde:

N= Número total de ítems del instrumento de recolección de datos

$\sum x_i$ = Sumatoria de los puntajes asignados por cada juez J a cada uno de los ítems **i**

Vmx= Valor máximo de la escala utilizada por los jueces

pej= Probabilidad del error por cada ítem (probabilidad de concordancia aleatoria entre jueces)

$$P_{e_i} = \left(\frac{1}{j} \right)^i$$

j= Número de jueces asignando puntajes a cada ítem.

Dicho instrumento se validó bajo la siguiente interpretación:

- Menor que 60, validez y concordancia inaceptables
- Igual o mayor de 60 y menor o igual que, 70, validez y concordancia deficientes
- Mayor que, 71 y menor o igual que, 80, validez y concordancia aceptables
- Mayor que, 80 y menor o igual que, 90, validez y concordancia buenas
- Mayor que, 90, validez y concordancia excelentes.

Tabla 4. Resultado de Validez de Instrumento, según juicio de expertos

ÍTEM	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	Sx1	Mx	CVCj	Pei	CVCtc
Ítem 1	23	25	22	70	2,8	0,93	0,03703704	0,90
Ítem 2	21	24	22	67	2,68	0,89	0,03703704	0,86
Ítem 3	20	22	23	65	2,6	0,87	0,03703704	0,83
Ítem 4	22	24	25	71	2,84	0,95	0,03703704	0,91
Ítem 5	19	21	23	63	2,52	0,84	0,03703704	0,80
Ítem 6	25	22	24	71	2,84	0,95	0,03703704	0,91
Ítem 7	23	24	21	68	2,72	0,91	0,03703704	0,87
Ítem 8	20	25	23	68	2,72	0,91	0,03703704	0,87
Ítem 9	25	18	22	65	2,6	0,87	0,03703704	0,83
Ítem 10	22	24	23	69	2,76	0,92	0,03703704	0,88
Ítem 11	22	23	25	70	2,8	0,93	0,03703704	0,90
Ítem 12	20	23	21	64	2,56	0,85	0,03703704	0,82
Ítem 13	25	23	24	72	2,88	0,96	0,03703704	0,92
								0,87

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

En base a los resultados totales obtenidos en la validación del instrumento por el método juicio de expertos de Coeficiente de validez de contenido de Hernández Nieto, el resultado final en la presente investigación fue de **0,87 (87)** que de acuerdo a la tabla de interpretación mencionada anteriormente se ubica el rango mayor que, 80 y menor o igual que, 90, validez y concordancia buenas.

Por lo que se determina que el instrumento aplicado a la población objeto de estudio, obtendrá resultados confiables y permitirán llegar a conclusiones válidas.

Confiabilidad del Instrumento de Investigación

La confiabilidad del instrumento se realizó una vez validado según juicio de expertos, a través una prueba piloto a un grupo de personas con las mismas características de la población objeto de estudio, pero que no son parte de ella. Dichos resultados fueron sometidos a un análisis mediante el cálculo de Coeficiente Alpha de Cronbach.

La fórmula a aplicar fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

a= Alfa, coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

K= número de ítems del instrumento.

V_i= Sumatoria de las varianzas de cada ítems.

V_t= Varianza total del instrumento

Tabla 5. Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach

VALORES DE ALFA	INTERPRETACIÓN
0.9 - 1.00	Se califica como muy satisfactoria
0.80 - 0.89	Se califica como adecuada
0.70 - 0.79	Se califica como moderada
0.60 - 0.69	Se califica como baja
0.50 – 0.59	Se califica como muy baja
< 0.50	Se califica como no confiable

Fuente: Celina Oviedo & Campo Arias (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, pág. 577

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

En base a los resultados totales obtenidos en la confiabilidad del instrumento mediante el cálculo de Coeficiente Alpha de Cronbach, se pudo determinar que el resultado obtenido en la presente investigación el Alpha fue de **0,839 (84)** que de acuerdo a la tabla de interpretación mencionada anteriormente se califica como un instrumento con porcentaje de confiabilidad **adecuado** ubica el rango 0.80 - 0.89.

Por lo que se establece que el instrumento que será aplicado a la población objeto de estudio, tiene consistencia y es confiable.

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 6. Ítems 1: ¿Considera Usted que existe un proceso adecuado de inducción en la empresa?

Rotación de Personal		
Indicadores: Inducción y Capacitación		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	11%
Casi siempre	15	25%
Neutral	0	0%
A veces	37	61%
Nunca	2	3%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

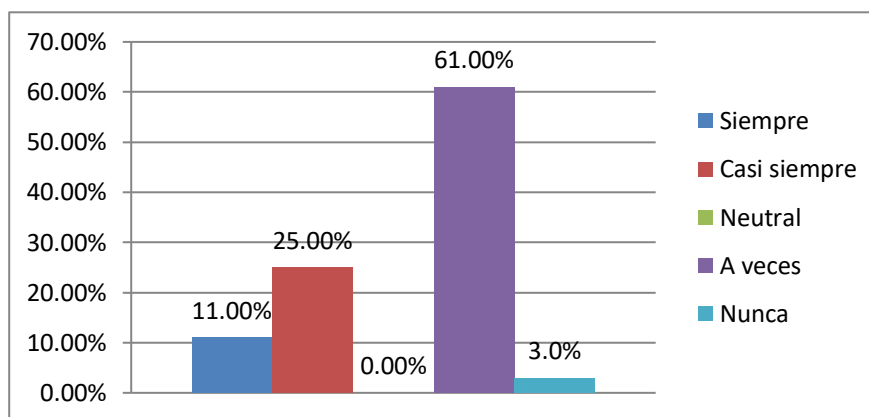


Figura 6. ¿Considera Usted que existe un proceso adecuado de inducción en la empresa?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que el 61% de la población consideran que los procesos de inducción en la empresa a veces son los adecuados, el 3% de los encuestados mencionan que los procesos de inducción en la empresa nunca son los adecuados; estas dos partes representativas de la población aluden que los procesos de inducción deben ser tomados en cuenta ya que son muy importantes para llegar a familiarizarse con la cultura, políticas y manuales de funciones que existen en la organización, una inadecuada inducción influye para que los colaboradores sean pocos productivos, no tengan claro los objetivos organizacionales y por ende aumente la tasa de rotación de personal. El 11% de la población menciona que los procesos de inducción siempre son los adecuados y el 25% de los encuestados mencionan que la inducción impartida por la empresa es la casi siempre la adecuada.

Tabla 7. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño laboral?

Rotación de Personal		
Indicadores: Inducción y Capacitación		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	39	64%
Casi siempre	16	26%
Neutral	1	2%
A veces	5	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

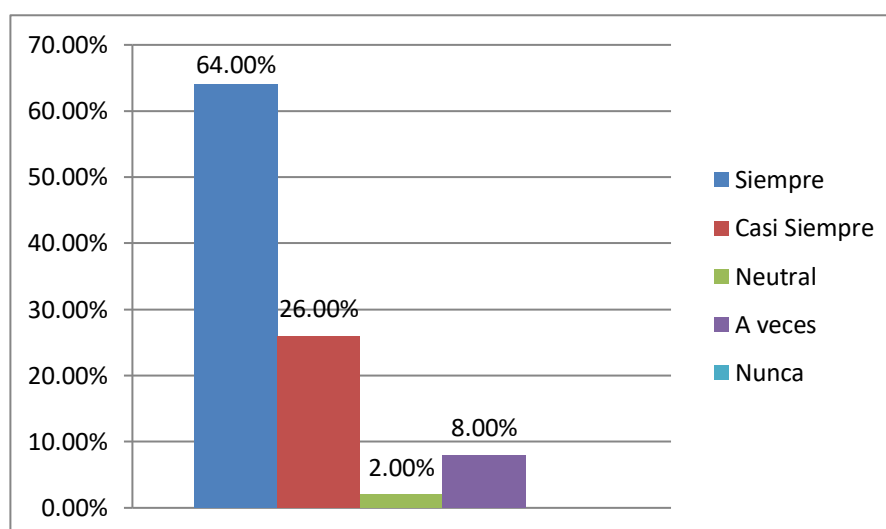


Figura 7. ¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño laboral?

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados el 64% considera que la capacitación siempre es importante para desarrollar nuevas habilidades y mejorar su desempeño laboral, el 26% indica que la capacitación casi siempre es importante para mejorar el desempeño laboral, esta parte representativa de la población mencionan que la capacitación es un factor clave ya que contribuye a su desarrollo profesional y personal. El 2% de la población prefiere mantener su criterio de una forma neutra y finalmente una minoría representado por el 8% de la población alega que la capacitación a veces es importante para desarrollar nuevas habilidades, pero para mejorar su desempeño laboral creen que hay factores más importantes como los programas de incentivos que ayudan a las empresas a retener a su fuerza laboral.

Tabla 8 ¿Los superiores lo apoyan y lo guían para mejorar su desempeño?

Rotación de Personal		
Indicadores: Renuncias y Supervisión		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	7	11%
Casi siempre	19	31%
Neutral	5	8%
A veces	29	48%
Nunca	1	2%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

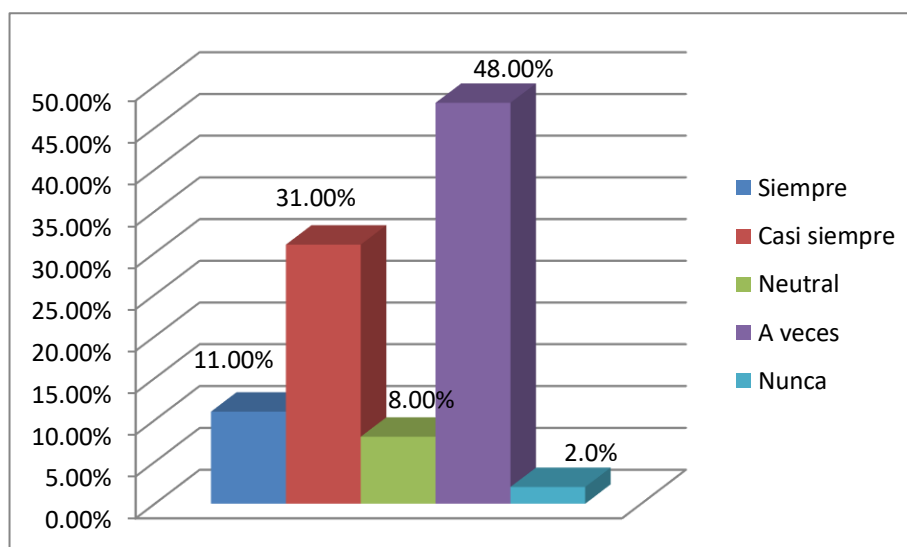


Figura 8. ¿Los superiores lo apoyan y lo guían para mejorar su desempeño?

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

El 48% de la población menciona que los superiores a veces los apoyan y los guían en sus funciones para mejorar su desempeño, mientras que el 2% de los encuestados indican que nunca reciben apoyo de sus superiores para mejorar su desempeño, estas dos parte de la población consideran que es algo muy importante que los superiores den retroalimentación cuando se presentan errores en las tareas, de esta manera el equipo de trabajo logra mejores resultados, laborando, compenetrados y logrando resultados positivos en beneficio de la empresa. El 42% de la población consideran que siempre y casi siempre reciben apoyo de sus superiores para mejorar su desempeño en las tareas a ejecutar y el 8% de la población prefiere mantenerse neutral a emitir algún comentario.

Tabla 9 ¿Considera Usted que la motivación laboral incide en la rotación de personal?

Rotación de Personal		
Indicadores: Renuncias y Supervisión		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	46%
Casi siempre	29	48%
Neutral	0	0%
A veces	4	6%
Nunca	0	0%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

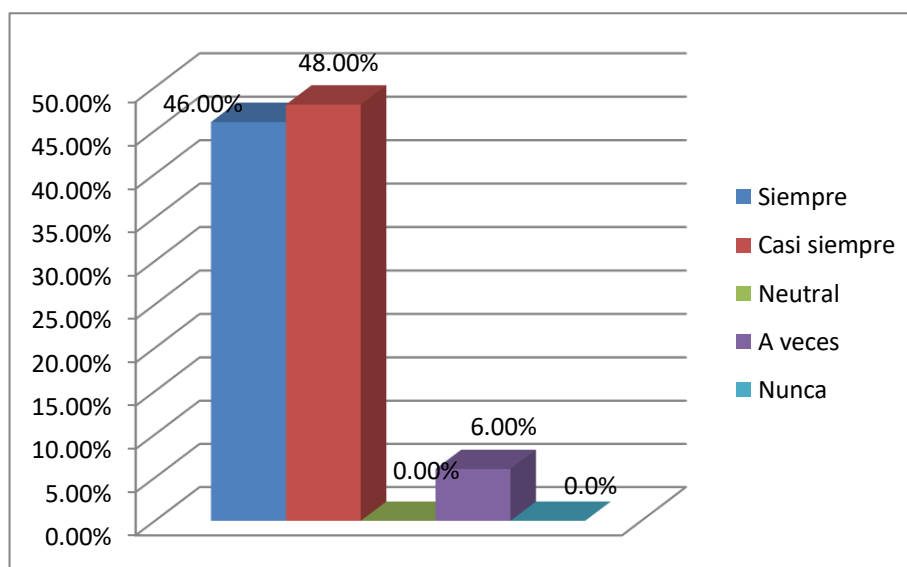


Figura 9. ¿Considera Usted que la motivación laboral incide en la rotación de personal?

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados el 94% considera que la motivación laboral siempre y casi siempre incide en la rotación de personal, ya que cuando los colaboradores no se sienten valorados ni productivos en el trabajo tienden a desvincularse de la empresa, mientras que el 6% de la población menciona que la motivación laboral a veces es un factor significativo para que se dé la rotación de personal, pero hay también que considerar otros factores.

Tabla 10. ¿Renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral?

Rotación de Personal		
Indicadores: Renuncias y Supervisión		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	32	52%
Casi Siempre	9	15%
Neutral	17	28%
Casi Nunca	2	3%
Nunca	1	2%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

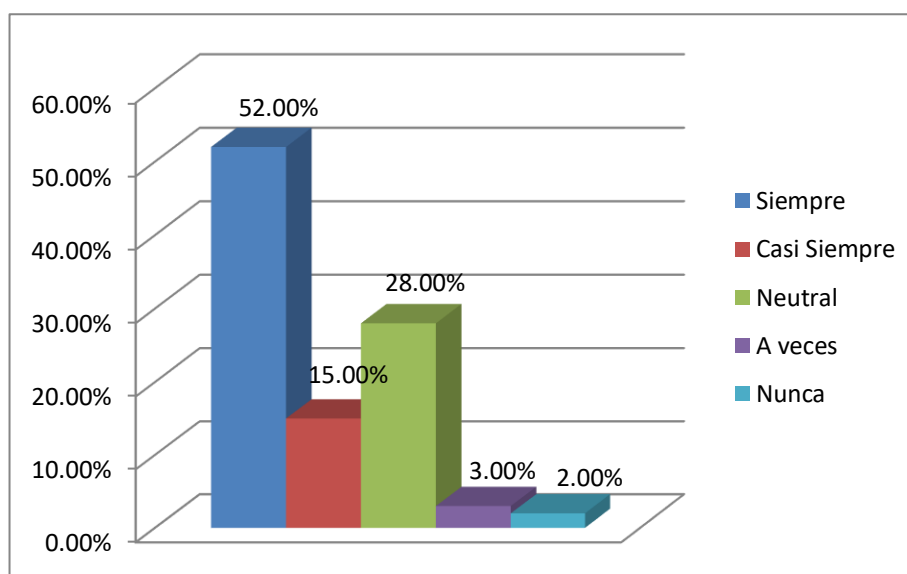


Figura 10. ¿Renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral?

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que más de la mitad de la población el 52% siempre renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral, pues lo que busca el colaborador es sentirse identificado con los objetivos organizacionales y eso lo logra a través del reconocimiento profesional y la satisfacción laboral, una pequeña parte del 15% menciona que casi siempre podría renunciar a su actual empleo por una mejor oferta laboral siempre y cuando se ajuste a sus requerimientos, el 28% prefiere mantenerse neutral y evitar comentario alguno, seguido de una minoría del 3% que indica que a veces renunciaría a su trabajo actual y un 2% menciona que nunca renunciaría a su trabajo ya que se siente a gusto con las funciones que desempeña en su lugar de trabajo y se siente seguro en su zona de confort.

Tabla 11. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Reclutamiento y selección		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3%
Casi siempre	15	25%
Neutral	0	0%
A veces	42	69%
Nunca	2	3%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

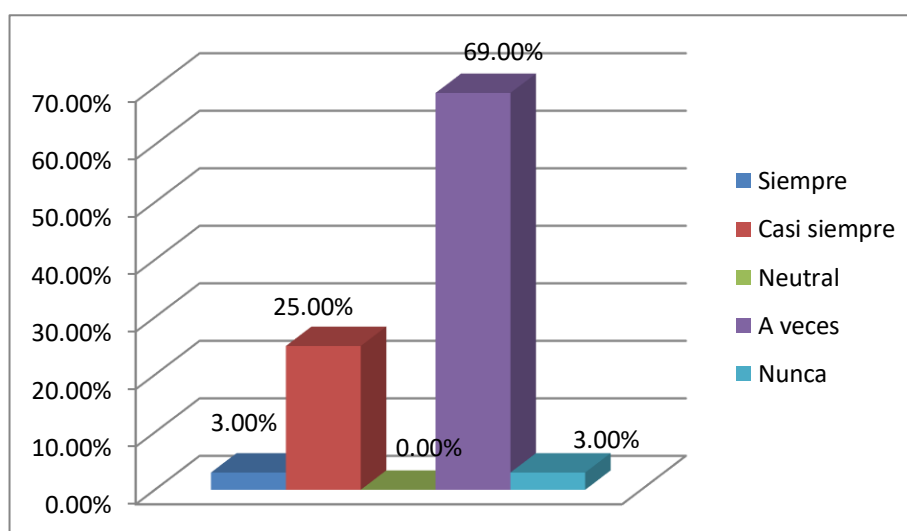


Figura 11. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados el 69% de la población menciona que el departamento de recursos humanos a veces cumple satisfactoriamente su función, mientras que el 3% cree que dicho departamento nunca cumple satisfactoriamente sus funciones y consideran que es un tema primordial ya que este departamento es el que se debe encargar de administrar efectivamente el personal de una organización y por ende las funciones a realizar deben ser eficientes. Una minoría del 3% de la población menciona que el departamento de recursos humanos siempre cumple satisfactoriamente sus funciones y finalmente el 25% indica que casi siempre cumple satisfactoriamente ciertos procesos.

Tabla 12. ¿Demuestra la empresa interés por su desarrollo profesional y personal?

<i>Gestión de talento humano</i>		
Indicadores: Capacitación y Desarrollo		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	2	3%
Casi siempre	9	15%
Neutral	3	5%
A veces	25	41%
Nunca	22	36%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

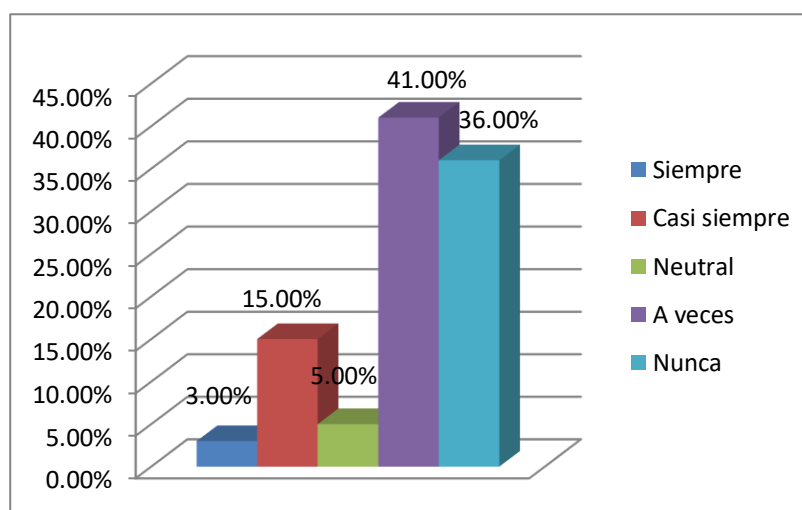


Figura 12. La empresa demuestra interés por su desarrollo profesional y personal.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que una parte relevante de la población el 41% considera que la empresa a veces se preocupa por su desarrollo profesional y personal a través de planes de aprendizaje y de desarrollo, mientras que el 36% indica que la empresa nunca se preocupa por su desarrollo profesional y personal, lo que conlleva al estancamiento laboral, pues cuando una empresa demuestra interés por el desarrollo de los colaboradores, estos tienden a descubrir nuevas habilidades y fortalecer las existentes, así como también incrementan su productividad y forman profesionales líderes, una parte pequeña del 18% de la población al contrario cree que la empresa siempre o casi siempre si se preocupa por su desarrollo profesional y personal, mientras que el resto de la población el 5% prefiere mantener un respuesta neutral y no dar opinión alguna al respecto.

Tabla 13. ¿Se siente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la empresa?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Satisfacción Laboral		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	4	6%
Casi siempre	11	18%
Neutral	12	20%
A veces	28	46%
Nunca	6	10%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

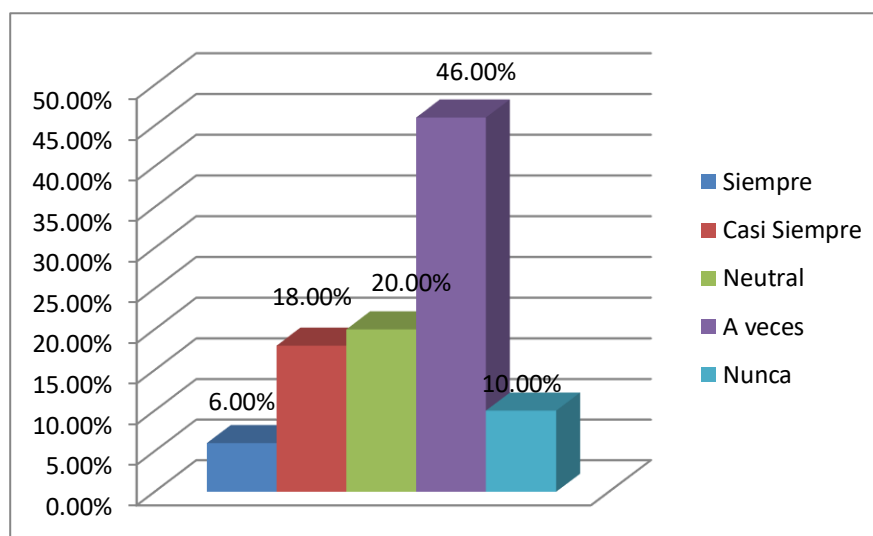


Figura 13. ¿Se siente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la empresa?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que una parte muy significativa de la población del 46% indica que a veces se sienten satisfechos con las prestaciones que recibe por parte de la empresa, consideran que el factor sueldo y compensaciones es un elemento muy determinante para la atracción y retención del personal. El 10% indican que nunca se sienten satisfechos con las prestaciones que la empresa ofrece, lo que ocasiona: desmotivación, baja productividad, ausentismo y rotación de personal. Una parte pequeña de la población del 24% indica estar siempre o casi siempre satisfechos con el sueldo y las prestaciones que la empresa otorga, mientras que el resto de la población el 20% prefiere mantenerse en una posición neutral en relación a la interrogante.

Tabla 14. ¿La relación y comunicación con su jefe inmediato es efectiva?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Comunicación y Motivación		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	6	10%
Casi Siempre	9	15%
Neutral	32	52%
A veces	14	23%
Nunca	0	0%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

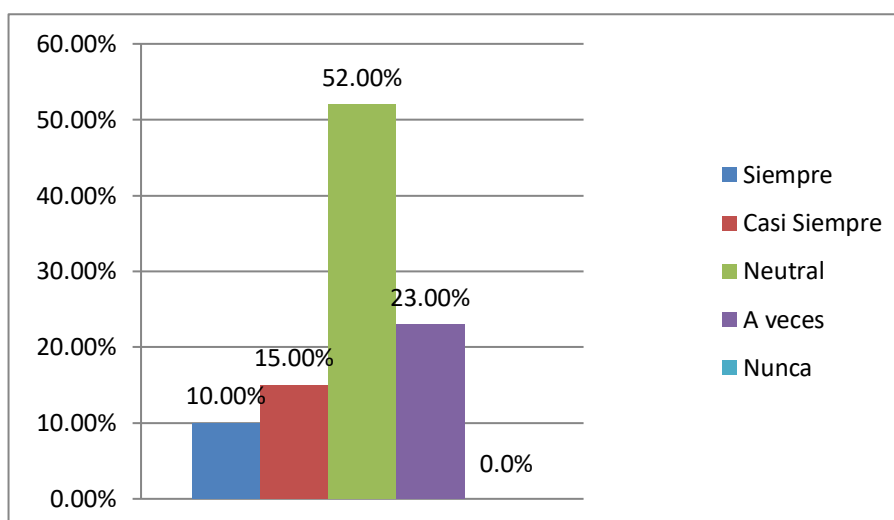


Figura 14. ¿La relación y comunicación con su jefe inmediato es efectiva?

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados el 10% menciona que la relación y comunicación con su jefe inmediato siempre es efectiva, mientras que el 15% de la población indica que la comunicación que mantienen con su jefe es casi siempre efectiva. La mayor parte de la población se centra en aquellos colaboradores que prefieren mantenerse neutrales con sus comentarios representando el 52% a diferencia del 23% de la población que considera que la relación y comunicación con su jefe es a veces efectiva; consideran que son dos factores importantes que permiten construir un vínculo fuerte de empatía y a la vez un proceso de retroalimentación entre el jefe y colaborador; así como también permite escuchar sus ideas, sus propuestas y los hace sentir valorados y más comprometidos con la empresa.

Tabla 15. ¿La empresa se maneja con alguna política de estímulos y reconocimientos para el colaborador?

<i>Gestión de talento humano</i>		
Indicadores: Satisfacción Laboral		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	3	5%
Casi siempre	0	0%
Neutral	6	10%
A veces	39	64%
Nunca	13	21%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

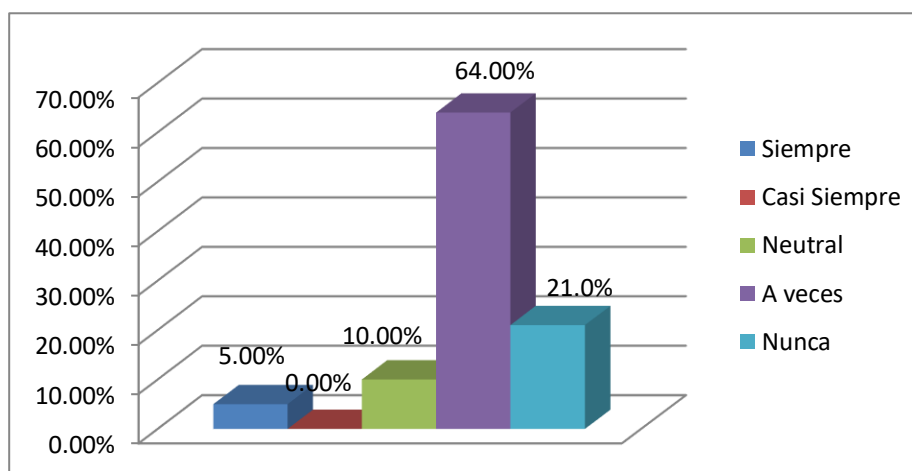


Figura 15. ¿La empresa se maneja con alguna política de estímulos y reconocimientos para el colaborador?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que la mayor parte de la población el 64% considera que la empresa a veces maneja con una política de estímulos y reconocimientos para el colaborador, a diferencia del 21% que menciona que la empresa nunca se maneja con una política de estímulos, lo que ocasiona que los colaboradores se sientan desmotivados y no valorados pues consideran que una política de estímulos y reconocimientos a través de motivaciones intrínsecas y extrínsecas los hace sentirse más comprometidos con los objetivos organizacionales, refuerza más el vínculo de confianza y permite mantener una actitud positiva en sus funciones, un porcentaje mínimo de la población el 5% que indica que la empresa siempre se maneja con una política de estímulos y reconocimientos y finalmente el 10% de la población prefiere no opinar al respecto y mantener una actitud neutral.

Tabla 16. ¿Considera que la empresa cuenta con un clima laboral adecuado?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Comunicación y Motivación		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	18%
Casi siempre	31	51%
Neutral	3	5%
A veces	15	24%
Nunca	1	2%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

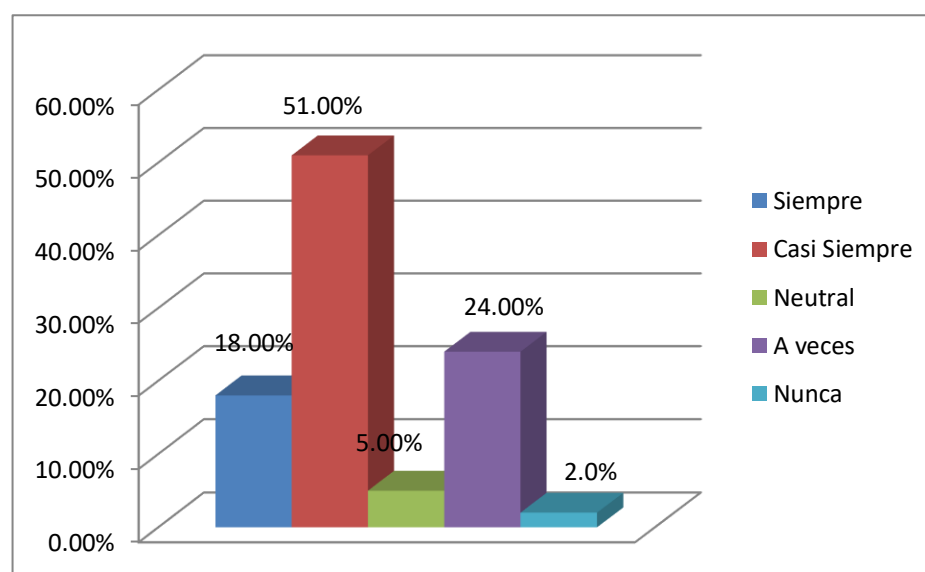


Figura 16. ¿Considera que la empresa cuenta con un clima laboral adecuado?

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados se establece que la mayor parte de la población el 69% considera que el clima laboral en la empresa siempre o casi siempre es el adecuado, lo que permite que exista interacción entre compañeros, mejora la productividad laboral, evita el ausentismo laboral y el estado anímico y físico del colaborador es positivo, mientras que el 24% menciona que el clima laboral en la empresa a veces es el adecuado, un porcentaje mínimo de la población el 2% considera que la empresa nunca cuenta con un clima laboral adecuado lo que provoca ausencia de comunicación, provoca estrés laboral, limita el desarrollo personal y reducción de productividad laboral, y finalmente el 5% de la población se mantiene en una posición neutral sin dar comentario alguno respecto al clima laboral de la empresa.

Tabla 17. ¿Las horas extras son reconocidas por la empresa luego de su jornada normal de trabajo?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Satisfacción Laboral		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Neutral	9	15%
A veces	5	8%
Nunca	47	77%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

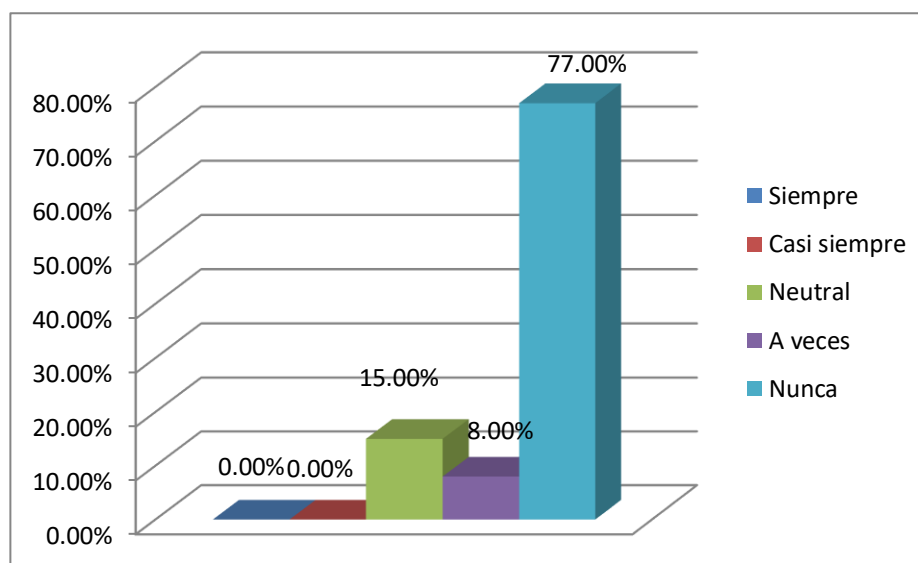


Figura 17. ¿Las horas extras son reconocidas por la empresa luego de su jornada normal de trabajo?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Del 100% de encuestados el 15% de la población se centra en aquellos colaboradores que prefieren mantenerse neutrales con sus comentarios al respecto. El 8% indica que la empresa a veces reconoce el pago de horas extras después de su jornada normal de trabajo y finalmente la mayor parte de la población que representa el 77% alude que en la empresa nunca son reconocidas el pago de horas extras después de su jornada de trabajo, ellos consideran que debe ser tomado en cuenta esta apartado pues el sentirse satisfechos con su remuneración, hace sentir su trabajo valorado y reconocido, genera motivación laboral, crea mayor compromiso y lealtad con la empresa, aumenta la retención y reduce la rotación de personal.

Tabla 18. ¿Los diseños de puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, son acordes para realizar sus funciones laborales?

Gestión de talento humano		
Indicadores: Comunicación, Prevención de Riesgos y Motivación		
<u>Alternativa</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Siempre	3	5%
Casi siempre	20	33%
Neutral	7	11%
A veces	27	44%
Nunca	4	7%
TOTAL	61	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

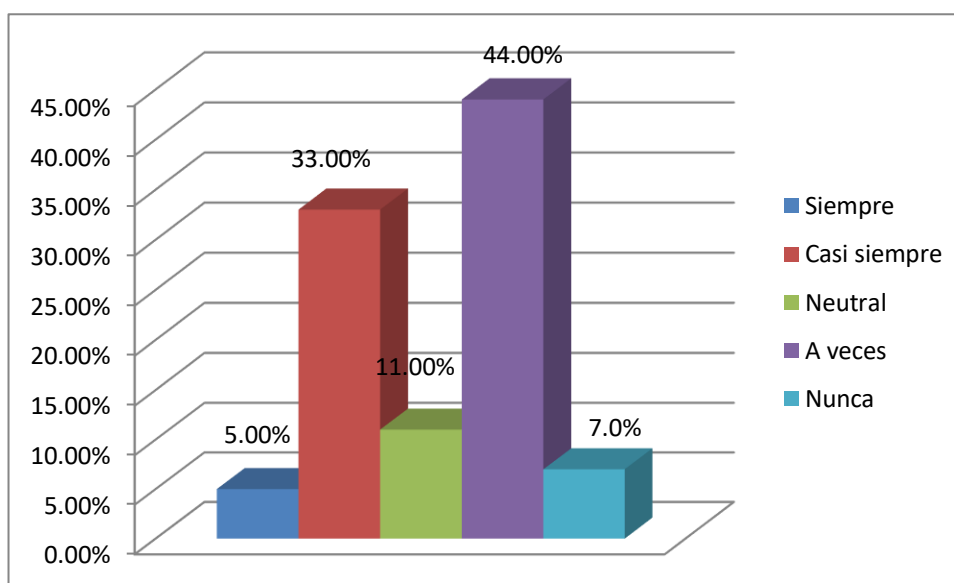


Figura 18. ¿Los diseños de puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, son acordes para realizar sus funciones laborales?

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Se determina que una parte representativa de la población el 44% indica que los diseños de puestos en la empresa a veces son acordes para realizar sus funciones laborales, una pequeña parte de la población el 7% alega que la empresa nunca cuenta con diseños de puestos de trabajo acordes para realizar su trabajo, recalcan la importancia que es contar con un ambiente saludable para trabajar y evitar posibles accidentes que pueden ocasionarse al realizar cada tarea. El 38% menciona que la empresa siempre o casi siempre cuenta con diseños de puestos de trabajo acordes para trabajar y finalmente el 11% se mantiene en una posición neutral, sin omitir comentarios respecto a los diseños de puestos en la empresa.

5.1. Análisis general de elementos que inciden en los niveles de rotación de personal en el sector financiero vehicular.

Tabla 19. Elementos que inciden en la rotación de personal en el sector financiero vehicular

Condiciones Laborales		
Indicadores: Gestión de talento humano y Rotación de Personal		
Factores	Frecuencia	Porcentaje
1. Procesos de Inducción	37	61%
2. Capacitaciones	39	64,%
3. Supervisión	29	48%
4. Motivación Laboral	29	48%
5. Oportunidades Laborales	32	52%
6. Gestión del Departamento de Recursos Humanos	42	69%
7. Desarrollo Laboral	25	41%
8. Bajos salarios	28	46%
9. Comunicación Jefe - Colaborador	32	52%
10. Política de Estímulos	39	64%
11. Clima Laboral	15	25%
12. Horas Extras	47	77%
13. Diseño de puestos	27	44%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

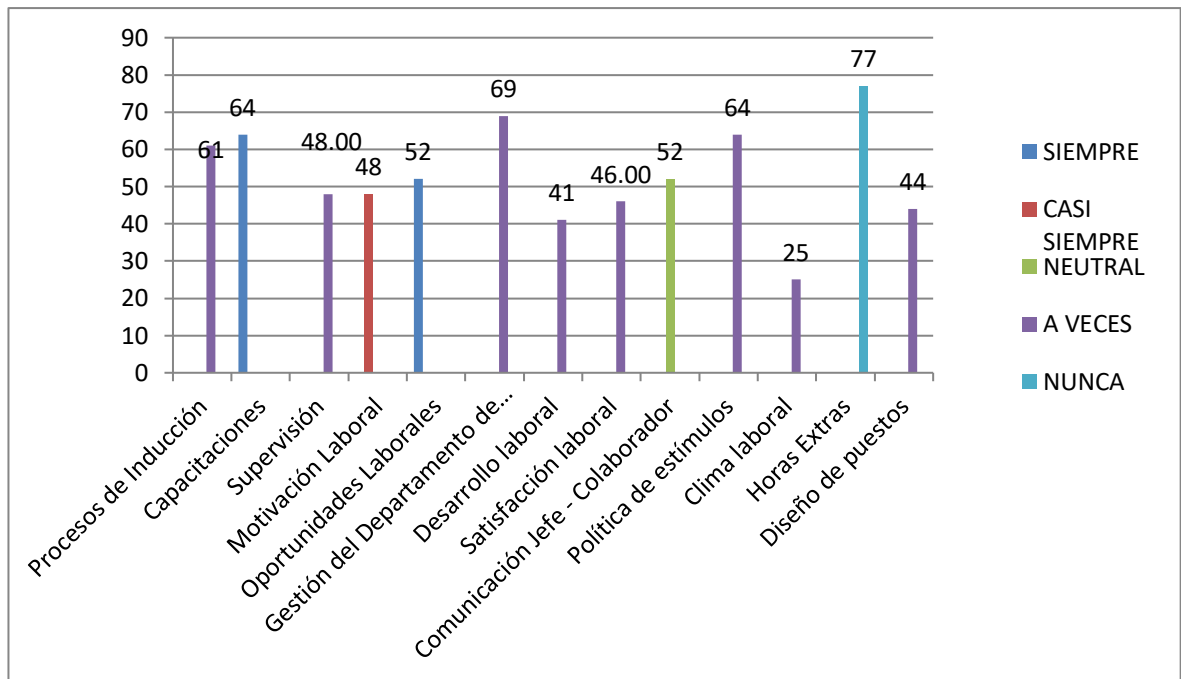


Figura 19. Elementos que inciden en la rotación de personal en el sector financiero vehicular

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

5.2. Análisis general de factores de talento humano que inciden en los niveles de rotación de personal en el sector financiero vehicular.

La rotación de personal en el sector financiero vehicular de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas se orienta principalmente en la deficiente Gestión de Talento Humano que actualmente se desarrolla en dicho sector. De acuerdo al análisis general de los elementos que inciden en la rotación de personal se puede concluir que los factores de talento humanos más relevantes y que hay que tomar en cuenta son: **Insatisfacción laboral:** bajos sueldos (46%) / inexistencia de políticas de estímulos (64%) / pago de horas extras (77%) / motivación laboral (48%). **Crecimiento profesional y personal:** desarrollo laboral (41%) / capacitaciones (64%). **Desempeño y Rendimiento Laboral:** comunicación jefe -colaborador (52%) / inadecuada supervisión (48%) / Clima laboral (25%).

5.3. Correlación de variables

Para determinar la correlación de variables y comprobar la hipótesis se aplicará la correlación a través del método de correlación de Spearman.

Tabla 20. Coeficiente de Correlación de Spearman

	Procesos inducción	Capacitaciones	Supervisión	Motivación Laboral	Oportunidades Laborales	Gestión del Dep. Recursos Humanos	Desarrollo laboral	Insatisfacción Laboral	Comunicación Jefe - Colaborador	Política de estímulos	Clima Laboral	Horas Extras	Diseño de puestos
Procesos de Inducción	1,000												
Capacitaciones	,386	1,000											
Supervisión	,744	,275	1,000										
Motivación Laboral	,544	,494	,466	1,000									
Oportunidades Laborales	-,450	,113	-,453	-,094	1,000								
Gestión Dep. Recursos Humanos	,815	,484	,732	,552	-,293	1,000							
Desarrollo laboral	,714	,429	,682	,582	-,453	,816	1,000						
Insatisfacción Laboral	,734	,269	,715	,466	-,453	,713	,737	1,000					
Comunicación Jefe- Colaborador	,621	,358	,735	,472	-,344	,683	,548	,637	1,000				
Política de estímulos	,572	,394	,620	,462	-,188	,633	,695	,615	,547	1,000			
Clima Laboral	,663	,374	,631	,482	-,277	,631	,577	,605	,649	,508	1,000		
Horas Extras	,602	,341	,476	,428	-,051	,638	,539	,531	,540	,617	,505	1,000	
Diseño de puestos	,406	,131	,463	,361	-,043	,369	,286	,427	,439	,442	,394	,481	1,000

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

De lo observado en la tabla de correlación se puede concluir que existe evidencia estadísticamente significativa que la gestión de talento humano influye en la rotación de personal en el sector financiero vehicular de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. De las relaciones encontradas se destaca que: con un nivel de significancia del **0,815** los procesos de inducción están muy relacionados con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos, un buen proceso de inducción por parte del área de RRHH permite a los colaboradores llegar a familiarizarse con la cultura, políticas y manuales de funciones que existen en la organización. Por otra parte con un nivel de significancia del **0.735** el apoyo de los superiores para mejorar su desempeño a través de la supervisión está muy relacionado con la comunicación efectiva entre jefe y colaborador, es muy importante que los superiores den retroalimentación cuando se presentan errores en las tareas, de esta manera el equipo de trabajo logra mejores resultados, así como la comunicación permite construir un vínculo fuerte de empatía entre jefe- colaborador. Con un nivel de significancia del **0,816** la gestión del departamento de recursos humanos está estrechamente relacionada con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, el departamento de recursos humanos es el que se debe encargar de administrar efectivamente el personal de una organización, y por ende las funciones a realizar deben ser eficaces; así como debe contar con un plan de carrera para que los colaboradores desarrollen sus capacidades y destrezas. Mientras que con un porcentaje de significancia del **0,737** el desarrollo personal y profesional se relaciona con la insatisfacción laboral cuando una empresa demuestra interés por el desarrollo de los colaboradores, estos tienden a descubrir nuevas habilidades y fortalecer las existentes, así como también incrementan su productividad y forman profesionales líderes. Finalmente con un nivel de significancia del **0,637** la insatisfacción laboral se relaciona con la comunicación efectiva entre jefe- colaborador, el factor sueldo y compensaciones es un elemento muy determinante para la atracción y retención del personal, por tal razón la comunicación es clave ya que permite construir un vínculo fuerte de empatía entre nivel jerárquico superior y subalternos y a la vez permite escuchar sus ideas, sus propuestas y los hace sentir valorados y más comprometidos con la empresa.

5.4. Rotación de personal por sectores económicos

La actividad económica del país en los últimos años ha tenido un considerable desarrollo en los últimos años. En base a la información obtenida en la página de la revista empresarial EKOS y a través de la red profesional LinkedIn (2018), el índice de rotación general de los componentes sectoriales que conforman la economía ecuatoriana se dividen de la siguiente manera:

Tabla 21. Índice de rotación de personal por sectores económicos

Sector Económico	Índice de Rotación
Comercio	14,30%
Transporte, Almacenamiento	13%
Construcción	11,4%
Manufactura	11,4%
Salud	9,70%
Telecomunicaciones	10,8%
Agricultura	9,40%

Fuente: Revista EKOS-LinkedIn, Principales sectores económicos / Índices de rotación .

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

El rango normal para las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este porcentaje se incrementa hasta un 20% se requiere atención inmediata. La alta rotación provoca pérdida de talentos y está muy relacionada con la motivación laboral, es un tema muy relevante hoy en día para las empresas de cualquier grupo económico al que pertenezcan. Se puede determinar que los sectores que más destacan con alta rotación son los relacionados al consumo masivo, automotriz, construcción y manufactura. Detrás de la excesiva rotación de personal pueden existir diferentes motivos como: la desmotivación, baja remuneración, comunicación deficiente, insatisfacción laboral, etc., lo que provoca que los colaboradores busquen nuevas oportunidades de empleo con mejores condiciones laborales.

6. CONCLUSIONES

- La gestión de talento humano y la rotación de personal tienen relación estrecha entre sí, ya que una inadecuada gestión de talento humano es el principal causante de la generación de condiciones laborales no adecuadas para el colaborador por las que se da la rotación de personal.
- Los elementos más relevantes que indican en la rotación de personal respecto a las condiciones laborales en el sector financiero vehicular son: bajos sueldos, procesos de selección inadecuados, falta de incentivos y estímulos, estancamiento laboral y comunicación ineficiente, elementos que provocan que los colaboradores tomen la decisión de desvincularse de la organización en busca de mejores oportunidades laborales que favorezcan su desarrollo profesional y personal.
- Se identificó que los factores más influyentes de la gestión de talento humano en el sector financiero vehicular por las que se da la rotación de personal son: Insatisfacción laboral, crecimiento profesional y personal y desempeño y rendimiento laboral.
- A través del análisis estadístico de las variables se determinó que existe una relación significativa entre la gestión de talento humano y rotación de personal, siendo el elemento más representativo que incide en la rotación de personal el de desarrollo personal y profesional; seguido de la insatisfacción laboral; corroborando así la relación entre Gestión del Departamento de Recursos Humanos, el desarrollo personal y profesional y la insatisfacción laboral.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda proponer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias (selección, desempeño y desarrollo) como estrategia para retención de personal, aportando un valor diferenciador a la organización al maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas.
- Es recomendable propiciar y fortalecer los conocimientos técnicos del área de recursos humanos desde la descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño hasta llegar al crecimiento profesional y plan de carrera lo que permitirá contar con un equipo de empleados calificados y motivados que es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad.
- Se sugiere establecer canales de comunicación efectivos a través de actividades de integración entre el personal y superiores, de la misma manera definir planes de crecimiento profesional y personal, así como prácticas de formación, aprendizaje y desarrollo, que garanticen atracción y retención de capital humano de alto potencial e impulsar una política salarial basada en compensaciones, bonificaciones y beneficios intrínsecos y extrínsecos, ya que contribuye a incrementar la satisfacción laboral y la productividad.
- Se sugiere aplicar periódicamente un elemento diferenciador estadístico que facilite la identificación de factores que inciden en la rotación de personal y su relación con la gestión de talento humano; así como evaluar constantemente la adecuada gestión del departamento de recursos humanos en los procesos internos y externos de la organización.

8. REFERENCIAS CITADAS

- AEADE, A. d. (s.f.). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aeade.net/afiliados/#1481689600419-faad4deb-f570>
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Carrillo Punina, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencia Administrativas - Revista Digital FCE*.
- Castillón Fabián, R. (2019). Rotación, Ausentismo y motivación del personal – Idalberto Chiavenato. *Sistemas Dinámicos*, 11.
- Ccollana Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 6(1), 50-59.
- Ccollana-Salazar, Y. (2017). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 40-49.
- Cejas , M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2014). *Administración de Recursos Humanos, La arquitectura estratégica de las organizaciones* (Primera Edición ed.). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Corral, Y. (09 de 02 de 2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Cubillos Calderón, C. H., Reyes Parga, M. A., & Londoño Betancourt, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área comercial de una gran superficie. *Faccea*, 7(1), 58-66.
- Estrada, R. (2016). El costo de la rotación del personal. *Dialogos*, 1.
- Feijoo, E., & Del Pozo, D. (Marzo de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf
- Guía de Negocios, E. (2018). Principales sectores económicos. *Ekos*.
- Hernández Nieto, R. (2002). *Instrumentos de Recolección de Datos en Ciencias Sociales y Ciencias Biomédicas*. México: Edición Kindle.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Jaramillo Garza, J., Moreno Castillo, A., Banda Muñoz, F., & Rocha Moreno, R. (2016). Principales factores que influyen en la rotación de personal. *Vincula Téctica EFAN*, 2439-2448.
- Jericó, P. (2014). *La Nueva Gestión del Talento*. Madrid - España: Prentice Hall.
- Linares, J. (11 de 09 de 2018). *¿Qué es el índice de rotación de persona y cómo se calcula?* Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal>
- LinkedIn. (2018). *Sectores con los niveles más altos de rotación*. Obtenido de Equipos & Talento: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>

- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Monterrey - México.
- Molina Sabando, L., Briones Véliz, I., & Arteaga Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica Desarrollo de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Mora Vargas, A. I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación*, 29(2), 67-97.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Munch Galindo, L. (2014). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio Organizacional: Elemento Claves* (Segunda ed.). Perú: Fondo Editorial.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (2000). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.
- Rodríguez M., D. (2015). *Diagnóstico Orgaizacional* (Octava ed.). Chile: Ediciones UC.
- Torres Hernández , Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valle Alvarez, A., Proaño Córdova, T., & Cruz Lascano, M. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
- Verduzco, G. (2017). La rotación de trabajadores en las maquiladoras, con especial atención en la experiencia en Tijuana. *Frontera Norte*, 10(19), 47-63.

Wayne R. , M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education.

Weller, J. (Enero de 2011). Panorama de las condiciones de trabajo en América Latina. *Nueva Sociedad No 232*, 32.

9. ANEXOS

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL
 SECTOR FINANCIERO VEHICULAR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO
 DE LOS TSÁCHILAS.

Objetivo: Indagar la influencia de la gestión de talento humano en la rotación de personal en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Instrucciones:

Lea con atención y conteste a las preguntas con sinceridad marcando con una X en un solo recuadro la escala de calificaciones:

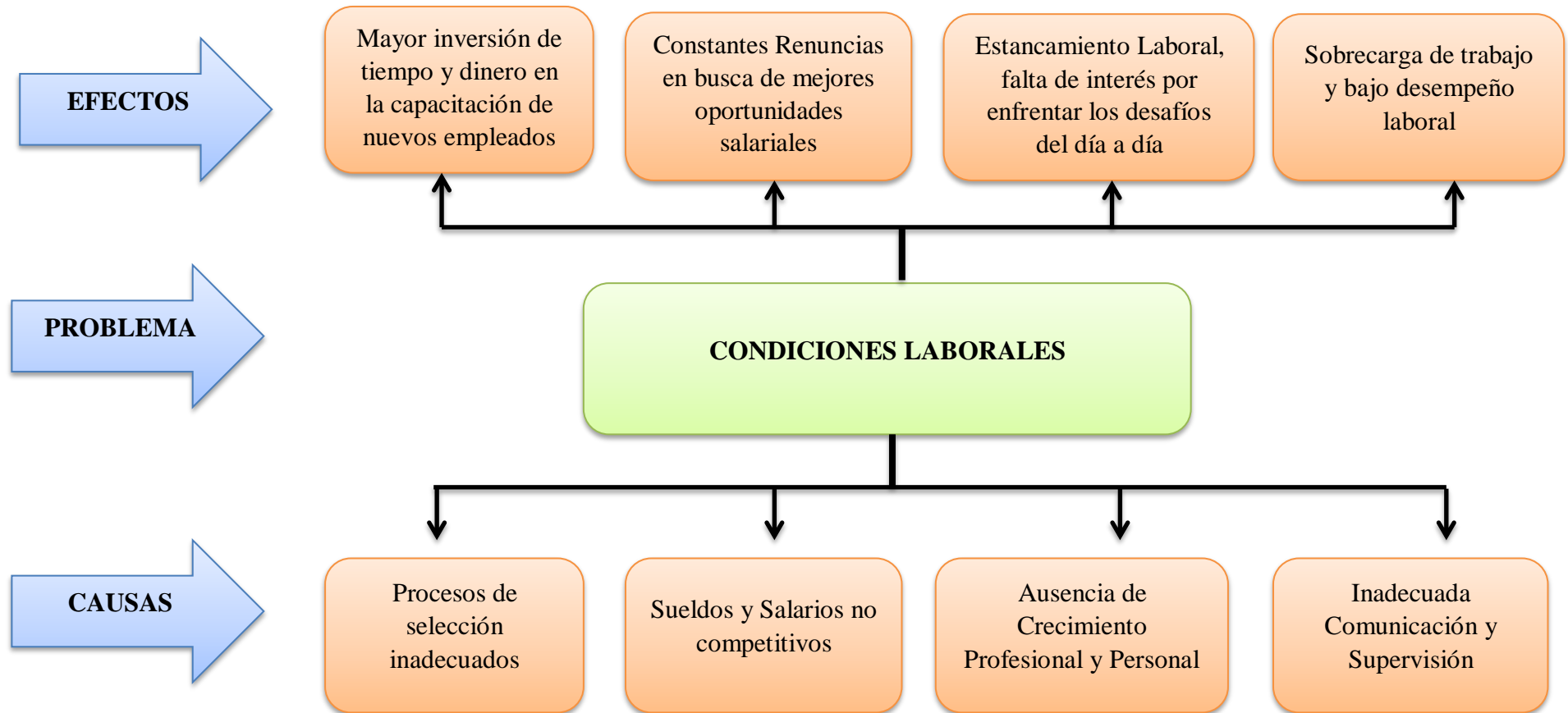
Tiempo trabajado (años) _____ **Trabajo anterior** _____

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NEUTRAL	A VECES	NUNCA
1.	¿Considera Usted que existe un proceso adecuado de inducción en la empresa?					
2.	¿Considera que requiere capacitación permanente para desarrollar nuevas habilidades intelectuales y físicas para mejorar su desempeño laboral?					
3.	¿Los superiores lo apoyan y lo guían para mejorar su desempeño?					
4.	¿Considera Usted que la motivación laboral incide en la rotación del					

	personal?					
5.	¿Renunciaría a su trabajo si tuviera una mejor oferta laboral?					
6.	¿Considera que el departamento de Recursos Humanos cumple satisfactoriamente su función?					
7.	¿Demuestra la empresa interés por su desarrollo profesional y personal?					
8.	¿Se siente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe por parte de la empresa?					
9.	¿La relación y comunicación con su jefe inmediato es efectiva?					
10.	¿Existe una política de estímulos y reconocimientos en su empresa?					
11.	¿Considera que la empresa cuenta con un clima laboral adecuado?					
12.	¿Las horas extras son reconocidas por la empresa luego de su jornada normal de trabajo?					
13.	¿Los diseños de puestos de trabajo con los que cuenta la empresa, son acordes para realizar sus funciones laborales?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Variable Dependiente – Rotación de Personal

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS
<p>Rotación de Personal</p> <p>Según Ccollana Salazar (2015) es la cantidad de personas que se integran y se desvinculan de la empresa en un tiempo determinado, en relación al total de empleados existentes. Cada vez que un colaborador renuncia a la empresa por alguna razón o causa aumenta la rotación de personal y por ende los altos costos que involucra este proceso.</p>	Ingreso de Personal	Inducción Capacitación	Pregunta 1 Pregunta 2	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Salida de Personal	Renuncias Supervisión	Pregunta 3 Pregunta 4 Pregunta 5	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca

Variable Independiente – Gestión de talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS
<p>Gestión de Talento Humano</p> <p>Chiavenato (2015) es una área de vital importancia para las empresas, esta área trasciende al proceso operativo habitual de recursos humanos y busca potenciar las habilidades y destrezas del capital humano para hacerlos más competentes; considerándolos como socios estratégicos de la organización, dependiendo de ciertos factores como: la estructura organizacional, el giro del negocio, la tecnología adoptada, el contexto del ambiente y ciertos procesos y subprocesos internos.</p>	Gestión de Selección de Personal	Reclutamiento y Selección	Pregunta 6	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>
	Gestión de Capacitación y Formación	Capacitación y Desarrollo	Pregunta 7	
	Gestión de Remuneración e ingresos	Satisfacción Laboral	Pregunta 8 Pregunta 10 Pregunta 12	
	Gestión de Bienestar en el trabajo	Comunicación, Prevención de Riesgos y Motivación	Pregunta 9 Pregunta 11 Pregunta 13	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Andrea E. Velásquez Cuenca.

