



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO

TEMA:

**RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS LABORALES Y EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL
PERSONAL PARA LA EMPRESA CHALLENGER, EN EL PERIODO 2011
– 2015.**

AUTOR:

ING. JUAN GABRIEL MANTILLA MELO

DIRECTOR:

ING. JUAN FRANCISCO ROMERO, MSC

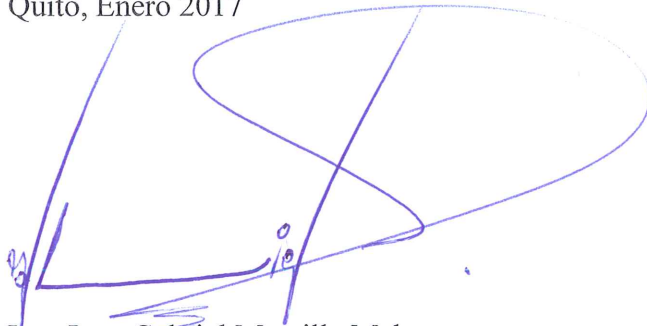
Quito – Ecuador

Enero, 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JUAN GABRIEL MANTILLA MELO declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito, Enero 2017

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Ing. Juan Gabriel Mantilla Melo

100238367 – 5

INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Para: Rodrigo Albuja Chaves, Ph.D.

Director General de Posgrados

Este trabajo de titulación, escrito por Juan Gabriel Mantilla Melo, y titulado “Relación entre el Proceso de Selección por Competencias Laborales y el Índice de Rotación del personal para la empresa Challenger, en el periodo 2011 – 2015”, ha sido aprobado en cuanto a estilo y contenido académico, y se refiere a usted para ser juzgado.

El Comité de aprobación de este Trabajo de Titulación, una vez que se ha revisado y evaluado, y con la base de su mérito intelectual, recomienda sea APROBADO.



Ing Juan Francisco Romero, MSC.

Director del Trabajo de Grado



María Teresa Rodríguez, MSC.

Evaluador



Mario Narváez Flores, MGT.

Evaluador

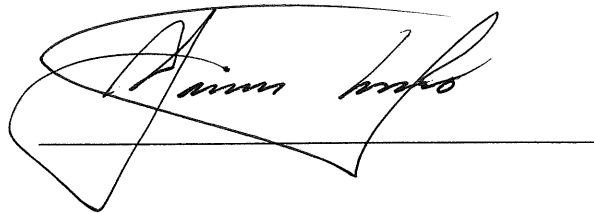
CERTIFICACIÓN

ING. JUAN FRANCISCO ROMERO, MSC

DIRECTOR DE TESIS

Universidad Tecnológica Equinoccial

En calidad de Director de Tesis certifico que el señor JUAN GABRIEL MANTILLA MELO ha trabajado bajo mi tutoría la presente tesis, previa a la obtención del título de Master en Gestión del Talento Humano, la misma que cumple con la reglamentación pertinente, así como lo programado en el plan de tesis y recibe la suficiente validez técnica y práctica, por consiguiente autorizo su certificación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Romero', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

ING. JUAN FRANCISCO ROMERO, MSC

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Quiero dedicar a mi Señor Jesús por su guía en el camino del bien y su apoyo para levantarme y darme fuerza; a mi Madre Lolita que con su lucha constante me enseñó que la vida es para buscar metas con valores y disfrutar de las mismas, siempre siendo ella mi ejemplo de valor, constancia, humildad y humanidad con su entrega para mí.

A mi Padre José, que desde el cielo me ha guiado y me ha dejado un legado valioso para seguir adelante en su memoria.

A mi Padre y mentor Jonathan quien me permitió ser su amigo, su hijo, su hermano y quien día a día lucho para labrar el mejor ejemplo y el mejor camino para mí, a quien amo, admiro y ahora puedo orarle.

A mis hermanos (Yadira y José) a quienes amo y admiro, ellos siempre estuvieron conmigo velando que mis sueños se vayan cumpliendo, y apoyándome ellos de manera incondicional en cada paso de mi vida, siendo un ejemplo de unión, fortaleza y constancia.

A mis sobrinos (Sebastián, Ariel, José Antonio y Thiago) a quienes quiero servir como un ejemplo útil de vida y han sido la nueva luz de motivación en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme abierto sus puertas y el permitirme pertenecer y formarme en tan prestigiosa institución.

A todos los docentes de que fueron parte de mi formación en estos años, agradezco el haberme permitido absorber sus conocimientos y haberse preocupado por hacerme un profesional de bien.

Agradezco a la empresa CHALLENGER, que me permitió realizar mi trabajo de tesis en sus instalaciones y que fue parte muy importante y valiosa de mi formación personal y profesional

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002383675
APELLIDO Y NOMBRES:	MANTILLA MELO JUAN GABRIEL
DIRECCIÓN:	POLIT LASSO Y OBISPO DIAZ DE LA MADRID (LAS CASAS)
EMAIL:	Juansito.m@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023212335
TELÉFONO MOVIL:	0959617772

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES Y EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA CHALLENGER, EN EL PERIODO 2011 – 2015.
AUTOR O AUTORES:	MANTILLA MELO JUAN GABRIEL
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ENERO, 2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	ING. JUAN FRANCISCO ROMERO, MSC
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	MASTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	En presente proyecto tiene como meta principal el identificar la relación que existe entre el Proceso de Selección por Competencias y el Índice de Rotación en la empresa Challenger entre los años 2011 y 2015, si el Proceso de Selección tiene afectación en el Índice de Rotación es importante determinar la necesidad de mejorar los pasos del Proceso de Selección y que este contribuya a la estabilidad laboral mas no a la alta rotación.

Una vez determinados los pasos idóneos para el manejo correcto de un Proceso de Selección por Competencias, identificar también cuales son los motivos principales para que la gente haya dejado de laborar en la empresa entre el 2011 y el 2015.

En este proyecto también se conocerá cuáles son los grupos más vulnerables en este periodo 2011 – 2015 que han dejado de laborar en la empresa Challenger, determinar edades, genero, instrucción, etc., y una vez identificado estos grupos vulnerables recomendar planes de acción para la retención de los colaboradores.

La finalidad de identificar si la Rotación de personal es parte de una Selección por Competencias no adecuada, es para entregar una herramienta de Selección con pasos eficientes para las empresas, cada proyecto del área de Recursos Humanos o de las demás áreas de una organización, deben iniciar por bases sólidas y si, en la organización tenemos una buena base de personal que es estable, todo proyecto que se proponga podrá tener éxito con mayor facilidad, si tenemos estabilidad laboral y seleccionamos bien a nuestro personal, todo proyecto siguiente se llevará a cabo con mayores ventajas.

PALABRAS CLAVES

ABSTRACT:

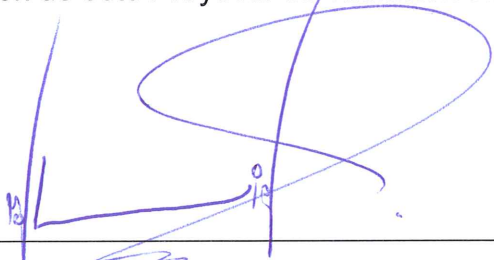
SELECCIÓN, ROTACIÓN, RECURSOS HUMANOS

In this project, the main goal is to identify the relationship between the Competence Selection Process and the Rotation in the company Challenger between 2011 and 2015, if the Selection Process affects the Rotation Index it is important to determine the need to improve the steps of the Selection Process and that this contributes to job stability but not to high rotation.

Once the appropriate steps for the correct management of a Competent Selection

KEYWORDS	<p>Process have been determined, identify also the main reasons why people have stopped working in the company between 2011 and 2015.</p> <p>In this project will also be known who are the most vulnerable groups in this period 2011 - 2015 who have stopped working at Challenger, determine age, gender, Training, etc., and once these vulnerable groups have been identified, recommend action plans for employee retention.</p> <p>The purpose of identifying if Rotation of personnel is part of a Selection by Competencies is not adequate, is to deliver a Selection tool with efficient steps for companies, each project in the area of Human Resources or other areas of an organization, must If we have a good staff base that is stable, any proposed project will be able to succeed more easily, if we have job stability and we select our staff well, any subsequent project will take With greater advantages.</p>
	SELECTION, ROTATION, HUMAN RESOURCES

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 
MANTILLA MELO JUAN GABRIEL

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MANTILLA MELO JUAN GABRIEL**, CI 1002383675 autor/a del proyecto titulado: **Relación entre el Proceso de Selección por Competencias Laborales y el Índice de Rotación del personal para la empresa Challenger, en el periodo 2011 – 2015**, previo a la obtención del título de **Master en Gestión del Talento Humano** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, ENERO 2017

f:


MANTILLA MELO JUAN GABRIEL

100238367 - 5

Quito, 15 de septiembre del 2015

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL

Presente.-

Por medio de la presente certifico que bajo mi autorización, el señor Juan Gabriel Mantilla Melo, con C.I. 100238367 – 5, está realizando su proyecto de Tesis con Tema “Relación entre el Proceso de Selección por Competencias y el Índice de Rotación de la empresa CHALLENGER en los años 2011 – 2014” en nuestras instalaciones de CHALLENGER S.A.,

Agradecido por la amable atención.

Atentamente.-


CHALLENGER IND. S.A.
RUC: 1791908821001
Firma Autorizada
GERMAN BASTIDAS

Elizabeth Páez

C.I. 171327318 – 1

GERENTE GENERAL

INDICE

CAPITULO I.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	11
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.4. OBJETIVOS	12
1.4.1. General:	12
1.4.2. Específicos:.....	12
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.6. ALCANCE.....	14
CAPITULO II.....	16
2.1. MARCO TEORICO	16
Definiciones de Expertos sobre Selección Laboral	32
Motivos de la Rotación Laboral en la empresa.....	37
Definición de Autores sobre Rotación.....	39
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	39
2.3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	43
Marco Legal.....	43
Marco Institucional	46
Misión:	46
Visión:	47
Valores:.....	47
CAPITULO III	50
3.1. INTRODUCCION	50
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

3.5. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.6. POBLACION Y MUESTRA	55
3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	55
3.8. HIPÓTESIS.....	55
3.9. VARIABLES	56
3.11. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	58
CAPITULO IV	59
ANALISIS DE DATOS	59
4.1. ANÁLISIS UNIVARIADOS	59
4.2. ANALISIS BIVARIADOS	86
4.3. ANALISIS DE TABLA DE CONTINGENCIAS – CROSSTABS.....	88
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	108
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	115

INDICE DE TABLAS

TABLA No1. Tiempo del Colaborador en la Empresa / Edad.....	58
TABLA No2. Tiempo del Colaborador en la Empresa.....	59
TABLA No3. Edad.....	61
TABLA No4. Sexo.....	65
TABLA No5. Formación Académica.....	66
TABLA No6. Área Laboral.....	67
TABLA No7. Recuerda los Pasos del Proceso de Selección.....	67
TABLA No8. Razón por la que desea retirarse de la empresa.....	69
TABLA No9. Ambiente Físico.....	70
TABLA No10. Inducción.....	71
TABLA No11. Capacitación.....	73
TABLA No12. Motivación.....	74
TABLA No13. Reconocimiento a su Labor.....	75
TABLA No14. Sueldo y Comisiones.....	76
TABLA No15. Trato del Jefe Inmediato.....	78
TABLA No16. Trato de Recursos Humanos.....	79
TABLA No17. Asensos y Promociones.....	80
TABLA No18. Responsabilidades del Puesto.....	81
TABLA No19. La gestión que realizó le dejó.....	82
TABLA No20. Comentarios y Sugerencias.....	84
TABLA No21. ANALISIS BIVARIADO.....	85
TABLA No22-30CROSSTABS.....	88

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICO No1. Tiempo del Colaborador en la Empresa / Edad.....	58
GRAFICO No2. Edad.....	62
GRAFICO No3. Sexo.....	64
GRAFICO No4. Formación Académica.....	65
GRAFICO No5. Área Laboral.....	67
GRAFICO No6. Recuerda los Pasos del Proceso de Selección.....	68
GRAFICO No7. Razón por la que desea retirarse de la empresa.....	70
GRAFICO No8. Ambiente Físico.....	71
GRAFICO No9. Inducción.....	72
GRAFICO No10. Capacitación.....	73
GRAFICO No11. Motivación.....	74
GRAFICO No12. Reconocimiento a su Labor.....	75
GRAFICO No13. Sueldo y Comisiones.....	77
GRAFICO No14. Trato del Jefe Inmediato.....	78
GRAFICO No15. Trato de Recursos Humanos.....	79
GRAFICO No16. Asensos y Promociones.....	80
GRAFICO No17. Responsabilidades del Puesto.....	82
GRAFICO No18. La gestión que realizó le dejó.....	83
GRAFICO No19. Comentarios y Sugerencias.....	84
GRAFICO No20-28 CROSSTABS.....	89

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Hasta mediado del siglo XX los RR.HH. eran considerados como recursos fáciles y cuantiosos. En aquel tiempo el factor humano constituía un gasto o costo, para la Administración o Dirección de Personal” (Pérez, 2014). Gracias a la industrialización, en el mundo empresarial, los niveles de competencia son mayores, esto obliga a las empresas a “incrementar su competitividad para mantener una posición favorable en el mercado” (Pérez, 2014).

Las empresas poseen conocimientos, así como activos intangibles acumulados entre los que se identifican: imagen, marcas, capacidades y destrezas de los hombres. Ante esta perspectiva, la Gestión de RR.HH.. “comienza a considerar al recurso humano como factor imprescindible en la actividad empresarial, diferenciándose de la clásica Administración o Dirección de Personal” (Pérez, 2014). Así, en la actualidad, el capital humano es considerado como uno de los recursos más valiosos, lo cual otorga ventaja competitiva a la organización por sobre las demás empresas.

“Las personas poseen conocimientos, cualidades, valores, relaciones sociales y son ellas las que deciden dónde y cuándo emplearlas” (Pérez, 2014). Por ende, al encontrarse insatisfechos debido a diferentes aspectos como el salario, los jefes o el ambiente laboral, ocasiona ausentismo y falta de compromiso con su actividad laboral. De esta manera, para

lograr altos niveles de eficiencia al interior de la organización, es necesario “gestionar sus RR.HH. en correspondencia con la estrategia organizacional trazada y ayudando a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, incrementando la productividad empresarial” (Pérez, 2014).

En el siglo XXI, los CEO (Chief Executive Officer por sus siglas en Inglés, Director Ejecutivo Máximo en Español) en todo el mundo tratan de incorporar a su gestión el desarrollo del talento humano y la óptima selección de ese talento para generar solidez en sus equipos laborales y avanzar con proyectos nuevos, fabricando productos de alta calidad y dando el mejor servicio posible. Esto ayuda a diferenciar una operación administrativa del resto de actividades existentes, sin embargo esta gestión se basa en gente, en “RR.HH.”, la cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio se convierte en un recurso escaso.

Varios factores han contribuido a este fenómeno de cambios tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistemática en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. En este contexto, el área de RR.HH. ha experimentado una gran cantidad de cambios, siendo actualmente una de las áreas que más modificaciones sufre. Incluso el nombre del área cambia, por ejemplo en la actualidad más que el área de RR.HH., se la denomina área de Talento Humano.

No se ha cuestionado la importancia que tiene administrar los RR.HH.. Sin embargo, ha descendido lamentablemente la atención en los detalles de liderar personas en las últimas décadas. El dirigir a las personas y seleccionar las mismas en las organizaciones es el ingrediente más esencial para mantener un estándar de vida cómoda, la calidad de vida está relacionada con la calidad del trabajo. Por ello es necesario llevar a cabo una adecuada planeación de los RR.HH. que permita seleccionar, mantener y desarrollar al personal más calificado y cualificado.

Actualmente las organizaciones se ven obligadas a realizar una planeación de RR.HH. debido, entre otros factores, a la alta tasa de rotación de personal, la falta de motivación y de sentido de pertenencia. En la búsqueda de disminuir la rotación de personal, que traen consigo entre otros problemas, altos costos de servicio, ha llevado a desarrollar estrategias para una buena selección de personal y una retención de la misma como lo es: el empoderamiento, programas de desarrollo y motivación, así como planes de carrera y sobre todo la óptima selección y que mejor que hacerla con una metodología actualizada y probada como lo es la selección por competencias.

(R. Noe & W. Mondy, 2005) Menciona que “En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas”. (p. 163).

Existen diversas maneras para mejorar la productividad de la organización, pero ninguna decisión es más efectiva, que realizar una contratación correcta. “Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo (Univer Milenium, 2016)”.

Seleccionar y escoger a un candidato equivocado no acorde al puesto necesario, puede tener un alto costo de dinero a la organización y los riesgos son aún mayores en la asignación de expatriados. “Los proyectos globales siempre requieren un cuidado adicional en el manejo de diferentes culturas, políticas y prácticas de negocio” (Aillón, Parra, & Prado, 2008, pág. 5).

Hoy en día el manejo de un buen proceso para seleccionar colaboradores, termina siendo un factor que influye en los resultados que la persona pueda conseguir dentro de la empresa para su bienestar y el de su organización; y el tiempo que estas quieran permanecer dentro de la organización; Por ello, la selección por competencias es una herramienta de suma importancia en las empresas.

Las competencias se pueden definir como una característica subyacente en las personas, que está causalmente relacionadas con un desempeño optimo en el trabajo. La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño y más específicamente, la capacidad de conseguir los candidatos que evidencian esos predictores, a través de las varias acciones de selección. Ese lenguaje común se denomina competencias (Rojas G. A., 2015).

Un paso clave en la selección por competencias es la entrevista, ya que, en un proceso de selección tradicional no se profundizan preguntas claves para determinar si un colaborador tiene las cualidades o competencias para un puesto determinado.

En una entrevista de selección no se formulan preguntas para explorar todas las competencias requeridas para un puesto de trabajo sino que se eliminan algunas de ellas a estos efectos. Por lo cual, la importancia de definir las competencias dominantes se relaciona con la posibilidad de focalizar sobre ellas las preguntas. (Alles M., Selección por Competencias, Buenos Aires - Argentina, Granica, 2006, pág. 18).

He ahí una de las claves para el trascendental apoyo que puede generar la selección por competencias en las organizaciones para que estas disminuyan su rotación.

Si analizamos de manera correcta la relación entre el Proceso de Selección por Competencias y el Índice de Rotación, se podrá identificar si este proceso está o no afectando a la rotación y así, recomendar parámetros para que no haya despidos, gente que no se acople, gente que no rinda en un determinado puesto, renuncias voluntarias y en general, con esto se contribuirá a bajar los índices de rotación.

CHALLENGER es una empresa Importadora y Comercializadora que lleva 10 años dentro del mercado nacional en la Línea de Electrodomésticos, y ha decidido tomar acciones para mejorar la relación entre el proceso de selección y el índice de rotación para cargos internos.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Pregunta General

¿Qué relación existe entre el Proceso de Selección por Competencias y el Índice de Rotación del personal de la empresa Challenger en el periodo 2011 – 2015?.

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Preguntas Específicas

1.3.1 ¿Cuáles son las características del Proceso de Selección por Competencias que actualmente maneja CHALLENGER?

1.3.2. ¿Cuál es el Índice y principales motivos de rotación del personal en la empresa CHALLENGER en los periodos 2011 al 2015.

1.3.3.¿Cuál es la relación que existe entre el Proceso de Selección por Competencias y la Rotación en los años 2011 - 2015.

1.3.4.¿Cuáles son los factores para manejar un Proceso de Selección por Competencias eficiente que aporte a la disminución de Rotación en la empresa CHALLENGER?.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General:

Analizar la relación que existe entre el proceso de selección de competencias laborales y el índice de rotación de personal de la empresa Challenger en el período 2011-2015.

1.4.2. Específicos:

- a. Describir las características del Proceso de Selección por Competencias que actualmente maneja Challenger.
- b. Identificar el índice y los principales motivos para la Rotación Laboral en la empresa Challenger en los años 2011 al 2015.
- c. Identificar cuál la relación que existe entre el Proceso de Selección por Competencias y la Rotación en los años 2011 - 2015.
- d. Identificar los factores para manejar un Proceso de Selección por Competencias eficiente que aporte a la disminución de la Rotación en la empresa CHALLENGER.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Es importante mencionar que este trabajo de investigación, tiene como objetivo el analizar cada paso del proceso de selección laboral de una manera técnica y objetiva, con ello se puede seleccionar y tener un mejor criterio al momento de escoger un profesional para así disminuir luego el índice de rotación, se puede optimizar el tiempo y mejorar la calidad de los postulantes y los elementos que permitan tomar una decisión en base a datos cuantitativos y cualitativos. Este análisis pretende cooperar con el área de RR.HH., para hacer de la misma cada vez más estratégica y contribuyente con el crecimiento de la empresa.

La elaboración de la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre el proceso de selección por competencias y el índice de rotación de la empresa Challenger en los años 2011 al 2015, permitirá identificar si desde que la empresa implementó el proceso de selección por competencias afectó o no al índice de rotación y cómo lo hizo.

Es importante mencionar que Challenger implementó el proceso de SPC en el año 2013.

Esta investigación también permitirá que la empresa desarrolle planes de mejoramiento continuo relacionados con las siguientes áreas:

1.5.1. Impacto Social: es importante este tema ya que, como empresa y área de Talento Humano, se debe contar con herramientas actualizadas que permitan ser

competitivos en la sociedad y en la vida empresarial, más aun se requiere que sean prácticas e innovadoras en el tema de seleccionar al personal por competencias y disminuir la rotación, esto genera responsabilidad con los futuros colaboradores que pueden pertenecer a nuestra empresa y que obviamente pertenecen a una sociedad.

1.5.2. Impacto Práctico: en la vida práctica, las empresas buscan tener resultados positivos en tiempos cortos, por ello, esta innovadora investigación para relacionar la SPC y disminuir el índice de rotación, contribuye a que sea aplicable, confiable y sobre todo que tenga los resultados que las empresas esperan; por consecuente existan mejoras en los niveles de servicio.

1.5.3. Impacto Metodológico: esta relación busca que sea óptima y se aplique en las empresas para que puedan tener una fuente segura, práctica y fácil de cómo seleccionar al personal idóneo para cada área y disminuir desvinculaciones voluntarias o forzadas.

1.6. ALCANCE

Con la presente investigación, se pretende realizar un estudio y análisis de los modelos o procedimientos para un Proceso de Selección por Competencias en Challenger, con el fin de medir su nivel de eficiencia y eficacia, y determinar así cómo influye éste en el Índice de Rotación. Un producto innovador que puede ayudar a generar una matriz óptima de relaciones, llegando a todas las áreas y efectivizando los proyectos

de las mismas ya sin altos niveles de rotación.

Los documentos utilizados para el desarrollo del presente trabajo, son libros, revistas especializadas, artículos científicos de bases de datos especializadas y tesis de maestría con información teórica válida, los cuales van a ser el soporte y fundamento de la investigación.

Con el propósito de identificar la relación entre el proceso de selección y el índice de rotación, se realizará la encuesta al personal de la empresa y que se encuentren involucradas en el contexto del tema del proyecto; con esto se pretende mostrar la fidelidad de la información, con el fin de que los resultados no se vean alterados.

El presente trabajo investigativo, se realizará en la ciudad de Quito, en las instalaciones de la empresa Challenger y se aplicarán las herramientas a aproximadamente a 80 colaboradores. También se analizarán los datos de la rotación de personal de los archivos, así como el tipo de selección de personal que se aplicó en el periodo 2011-2015.

La línea de investigación a la que se acopla el presente trabajo, es la Optimización del Talento Humano (Admisión de Personas) en la empresa y adicionalmente el mejoramiento de la Metodología de solución de problemas para el mejoramiento continuo, en este caso mejorar el Proceso de Selección Laboral para reducir el Índice de Rotación.

CAPITULO II

2.1. MARCO TEORICO

RR.HH. y el Enfoque en la Selección - Retención y Rotación

Actualmente, se destacan tres aspectos importantes a nivel mundial: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Desde este punto de vista se identifica, que el mundo empresarial necesitó, necesita y necesitará siempre un espacio especial dedicado al desarrollo del personal, por ello cada vez las empresas y las personas que laboran en ellas, buscan crear herramientas que permitan una mejor administración de los RR.HH. y a lo largo de la historia se ha venido creando un departamento enfocado al recurso humano, que con el pasar del tiempo se enfocó entre otras funciones en una gestión de seleccionar de manera idónea al personal, velar por su bienestar una vez dentro de la empresa y realizar un correcto seguimiento que le permita su desarrollo; es así como día a día se innovo al departamento de RR.HH. hasta hoy en día que existe este departamento en la mayoría de empresas e incluso manejando una serie de subsistemas.

Hoy en día cada organización está involucrada en un mundo de cambios, innovaciones y mejoras, RR.HH. es parte fundamental de esas mejoras, basándolas en la implementación de la gestión por competencias y esa gestión tiene un pilar

fundamental que es iniciar por la selección por competencias, con ello, se busca disminuir la rotación, obviamente con estabilidad en los equipos de trabajo continuar con proyectos grandes y poner en marcha toda gestión por competencias siguiente. (Monografias , 2015, pág. 2)

Recuperado de: [Http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento](http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento).

Actualmente, las empresas ecuatorianas incrementan cada día más su interés por una Gestión de RR.HH. (GRH), con el fin de garantizar la obtención de los objetivos de la empresa. “En el ámbito socioeconómico del país y el mundo en general ha sufrido significativos cambios, que han provocado que las empresas reconozcan cada vez más la importancia que posee la dimensión humana dentro de ella” (Guzmán & Batista, 2009). Así, al contar con personal capacitado, las organizaciones están en la capacidad de invertir en proyectos de largo plazo para así cumplir con sus objetivos empresariales.

Objetivos de la Gestión de RR.HH.

Dentro de la Gestión de RR.HH., existen objetivos fundamentales que hacen de esta área un área estratégica, se pueden analizar 4 objetivos principales dentro de la gestión, los mismos que son:

- a. Los objetivos sociales:** “Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros” (Rodriguez, 2015).

- b. Los objetivos corporativos:** “Reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas” (Rodriguez, 2015).

- c. Los objetivos funcionales:** “Mantener la contribución de los RR.HH. en un nivel adecuado para las necesidades de la organización” (Rodriguez, 2015).

- d. Los objetivos personales:** “La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización” (Rodriguez, 2015).

Cuando en las organizaciones se logra un óptimo empate entre los objetivos personales vs los objetivos empresariales, se facilita el camino a las metas organizacionales. Por ello, el primer y gran punto del área de RR.HH., debe ser el alinear los objetivos de los colaboradores con los de cada área y así, que esas metas vayan alineándose con los de

la organización, una vez logrado esto, se podrá hablar que tenemos una cultura organizacional alineada y un personal con motivación a lograr sus metas y lograr las metas de la empresa. (Chiavento I, 1993. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México - México, McGraw Hill , 1993, pág. 13).

Importancia de los RR.HH. en las Empresas

La gran competencia en la cual se desenvuelve en el mundo empresarial de nuestra época, sumado a la globalización, y más los avances de las TIC's, están orientando y enfatizando cambios dentro de las organizaciones, que obligan a éstas a direccionar sus políticas y normas para hacerlas más competitivas día a día.

“Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado” (Mejía, 2015, pág. 23). Sin personal motivado y capacitado, la empresa no podría llegar a cumplir sus objetivos, aunque posea capital, equipos, infraestructura, entre otros elementos.

“La verdadera importancia de los RR.HH. de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades” (Mejía, 2015, pág. 23). Sin embargo, para lograr lo señalado anteriormente, se requiere personal adecuado para realizar el trabajo asignado. Así, es necesario poseer un equilibrio entre conocimientos y habilidades.

El área de Talento Humano juega un rol importante puesto que “es el encargado de todo el proceso que se refiere a los trabajadores, desde el momento en que se contratan hasta que en algunos casos son despedidos. Pasando así por el reclutamiento y la entrevista” (Méndez, 2013). Además, posee otras funciones como: supervisar que la relación trabajador-trabajador, así como empresa-trabajador, con el fin de tener un ambiente laboral favorable para ambas partes.

“Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo” (Méndez, 2013). Además, debe ser imparcial al momento de implementar sus acciones, con el fin de evitar malentendidos. La capacitación es otro elemento a tomar en cuenta, puesto que forma parte importante del desarrollo de los trabajadores. Esto les otorga una mejor calidad de vida y de trabajo.

Como se analiza, el departamento de RR.HH. posee una gran responsabilidad dentro de las organizaciones ya que está encargada de manejar la parte más rica de las empresas que es su personal; por ello debe tener siempre herramientas actualizadas y efectivas que generen un valor agregado y un alto nivel de excelencia, iniciando esto, se considera hoy en día que la selección es uno de los más importantes para el área y la empresa (Sappiens, 2016).

Los Directivos de las organizaciones tienen que estar seguros de que los cargos que están bajo su supervisión y liderazgo son ocupados por personal idóneo de desempeñarlos adecuadamente. El proceso de reclutamiento tiene como principal objetivo el velar la ocupación de cada puesto laboral por personas indicadas “y ese proceso parte de un plan de personal que identifica los puestos vacantes, las características de los mismos y las capacidades de la persona que deberá ocuparlo” (Chiavenato, 2010).

“Es mejor tener un puesto de trabajo vacío en la organización, que llenarlo con la persona inadecuada”.

El Proceso de Selección sirve para encontrar entre los candidatos reclutados a los más indicados para los puestos laborales en la organización con el afán de aumentar la eficiencia y la eficacia en el giro de negocio (Chiavenato, 2010, pág. 331).

GESTIÓN DE RR.HH. POR COMPETENCIAS

Dentro de un mundo globalizado y sujeto a cambios permanentes que se viven en la actualidad, es importante hacer énfasis, especialmente para mencionar que las empresas deben innovar e incluso evolucionar para estar siempre a la par de ese mundo tan cambiante, por ello es importante que dentro de esos cambios que surgen las empresas, este siempre nuevas herramientas enfocadas al manejo y la gestión del personal.

Hoy en día se posee un sistema íntegro y recomendable para esta administración del personal, dicha gestión ha sido denominado como “Gestión por Competencias”, la cual trata y busca la mejor selección de personal, el mejor desarrollo del mismo y el tener un adecuado funcionamiento de las áreas de la empresa, sus ocupantes y por ende de la empresa en el mercado.

¿Pero que es la GC (Gestión por Competencias)? A continuación un completo análisis para conocer que es esta nueva e innovadora herramienta de Gestión:

La Gestión por Competencias es una cadena de gestiones que busca definir los cargos en la organización, es decir, definir cuáles son los perfiles idóneos que debe tener cada área en cada empresa para así poder generar un valor importante midiendo siempre cuales son las actitudes y competencias idóneas con las que debe contar su ocupante actual o futuro, además de ello continúa esta cadena de Gestión y una vez definido el cargo idóneo, es importante buscar a ese postulante que posea las competencias y el perfil adecuado para ocupar de manera óptima este cargo, una vez seleccionado este personal idóneo, inicia ya la etapa de reconocer las habilidades y comportamientos del equipo humano de trabajo para definir los planes de desarrollo individual y las rutas profesionales de cada colaborador, con esto fácilmente se mejora la capacidad de gestión y de solución de problemas y por ende, mejora el rendimiento y la

productividad de la organización; esta es la cadena que facilita y alimenta de mejor manera a las empresas la Gestión por Competencias.

¿Qué es Competencia?

Una Competencia no es más que la unión de comportamientos, destrezas y habilidades observables y medibles que cada persona posee y facilitan el realizar tareas específicas y desempeñarse en funciones laborales.

Martha Alles (2005): Manifiesta que: El término “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes”. (Alles, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, 2005, pág. 57)

La Selección por Competencias es considerada la herramienta más eficaz para contratar a los profesionales mejor apegados a los cargos requeridos en las organizaciones y así puedan rendir en puestos idóneos y sus competencias generen real valor e importancia a las áreas en donde laboran y en sí ayuden al crecimiento empresarial.

Además de ello las competencias son las características de cada persona, que marcan las diferencias asociadas con el éxito.

Una competencia al ser un comportamiento y una habilidad observable, está sujeta a niveles o etapas de desempeño y desarrollo que pueden ser transmitidos y afianzados

por otras personas, es decir, que una persona con importantes competencias puede facilitar el desarrollar y mejorar nuestras competencias cada vez en niveles más altos, o a su vez afianzar las competencias que ya notoriamente podamos poseer.

¿Qué tipos de Competencias existen? – Características

Es importante mencionar que existen varios tipos y formas de clasificar a las competencias, esto también depende de cada autor, sin embargo, para el presente trabajo se las clasificará en Duras y Blandas, además se procederá a conocer que son las Competencias Generales y Específicas.

- a.** Duras (son las Competencias Técnicas): “Son los conocimientos que se requieren para la adecuada realización de una tarea que pueden ser específicos (de la tarea a realizar), del negocio (la tarea puede estar relacionada con muchas otras dentro del negocio), o de apoyo (sobre herramientas de apoyo para poder realizar la tarea)” (Aprendizaje Autónomo, 2008).

Ejemplo: Cálculo Matemático

- b.** Blandas (son las Habilidades): “Son las competencias, destrezas complementarias para el adecuado desempeño de la tarea, que puede ser gestión, planificación, estimación de tiempo, costos, orientación de los objetivos, flexibilidad, capacidad de análisis y síntesis razonamiento crítico, mejora continua o relacionales

(liderazgo, trabajo en equipo, multidisciplinar, coordinación, negociación, comunicación, etc.)”.

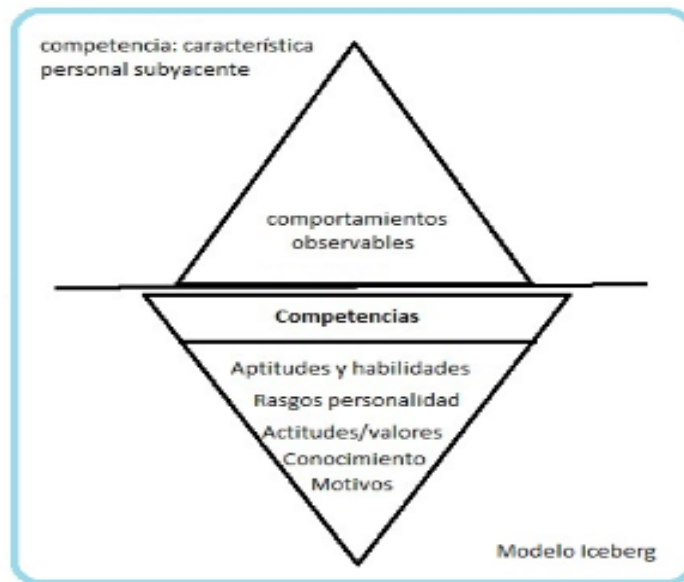
Ejemplo: Liderazgo.

- c.** Generales: Como su nombre lo indica son de carácter universal y ligadas a comportamientos más universales de las personas y no a comportamientos específicos para una función, estas competencias se consideran siempre como las que se deben tener para estar dentro de los estamentos de una organización.
- d.** Específicas: Son las habilidades específicas referentes a un puesto de trabajo, es decir que esas competencias son importantes y necesarias tenerlas para desempeñar de manera óptima un puesto (Lozano, 2008).

NOTA: Es importante mencionar que algunos autores a las competencias las definen o clasifican como duras y blandas, y otros como generales y específicas; sin embargo las descritas en el presente documento son las más utilizadas.

Dentro de la selección por competencias que es la columna vertebral de una Gestión de RR.HH., se pueden notar varias teorías para potenciar un eficiente proceso Para seleccionar al personal, así se permite contar con un adecuado candidato para una determinada área, una de las teorías más comentadas en la selección es el de El modelo del Iceberg. Esta teoría “considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situadas en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente” (Measom, 2016). Ambas características son fáciles de determinar y corresponden aproximadamente al 20%. Por otra parte, se encuentra la función social, la misma que se refiere a “la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano” (Measom, 2016). La parte inferior del iceberg abarca un 80% de las capacidades de una persona, sin embargo, la evaluación en este ámbito es más complicado y en muchos casos queda a la subjetividad de la persona.

Gráficamente la teoría del Iceberg se podría mostrar así:



Fuente: (Sanchez C. , 2013, pág. 9)

Autor: Cristina Sanchez

"Dentro de un Proceso de selección por competencias prima justamente el encontrar las capacidades, motivaciones y otros factores de un candidato para identificar las habilidades que puede demostrar al momento de resolver una problemática en su puesto" (Chiavenato, 2010, pág. 493).

“La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil

de las características de los candidatos que se presentan” (Bachenheimer, 2016, pág. 2). En otras palabras, las exigencias del cargo y el perfil de los postulantes.

“La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección” (Espinoza, 2013). Teniendo a X como la primera variable y, Y como la segunda variable, se deduce:

- Si $X > Y$, el candidato no cumple con los requerimientos para desempeñar el cargo.
- Si $X = Y$, el candidato es apto para desempeñar el cargo.
- Si $X < Y$, el candidato posee más capacidades que las exigidas por el cargo.

Este proceso se realiza con el fin de seleccionar al candidato más apto para desempeñar el cargo.

Desde la antigüedad la selección es una actividad de la vida cotidiana, por ejemplo:

“Los espartanos seleccionaban hombres de mayor talla para la milicia. Esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos rudos, hombres fuertes (como trabajo en el campo; cultivo del algodón) (Génesis, 2016, pág. 2)”. Otro ejemplo se dio durante la edad media, donde las jóvenes tranquilas, eran seleccionadas para trabajar como damas de compañía. Históricamente, la selección de personal se basaba en: observar, obtener información subjetiva, intuición y las mocióes.

¿Qué significa adecuado?

“Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”

(Génesis, 2016, pág. 3). “Adecuado” significa la realización en el “desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización” (Génesis, 2016, pág. 3). Hoy en día adecuado en términos de Selección por Competencias sería Encontrar un candidato que con sus competencias (habilidad y destrezas) soluciones el rol de su función a diario.

COMO REALIZAR UN PROCESO DE SPC

La selección de personal necesita de decisiones fundamentadas sobre “técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo” (Génesis, 2016, pág. 4).

En el proceso se usan varias técnicas de selección , las cuales tienen como objetivo “elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan” (Génesis, 2016, pág. 4). El siguiente paso es realizar: entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimiento, investigación socioeconómica, examen médico, entre otras.

Los pasos a realizar varían dependiendo de la organización, el puesto a ocupar, el costo de administrar la función, así se eliminan candidatos no calificados. “Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos” (Génesis, 2016, pág. 4).

Entonces cada empresa y quizá cada proceso de selección puede gozar de una técnica o pasos diferente, especiales y únicos, como debemos recordar las técnicas de selección no son más que los medios utilizados, con el fin de buscar información acerca del candidato, así como sus preferencias personales, intelectuales, entre otras.

Así, las técnicas de selección “tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana” (Génesis, 2016, pág. 5). Además proporcionan una guía para identificar el comportamiento de los aspirantes al puesto, la información obtenida, depende de las técnicas aplicadas y la experticia de los profesionales que las aplican.

Las Técnicas o Pasos Base para manejar un proceso eficiente de selección se identifican a continuación:

- Reclutamiento.- Identificar hojas de vida.

- Entrevista preliminar.- Es la base del proceso de selección, ayuda a la empresa a registrar por primera ocasión al candidato.
- Solicitud de empleo.- Conversación entre dos personas con un propósito definido. En algunos casos, en este paso se rechazan a los candidatos no aptos, aunque de manera amable.
- Investigación de referencias.- Ayuda a identificar candidatos que no reúnen los requisitos del puesto
- Entrevista por Eventos Conductuales.- Se verifica las competencias que el trabajador posee.
- Pruebas de empleo.- Se la realiza de manera telefónica para minimizar costos y tiempo.
- Examen médico.- Aquí se determina el estado de salud de los solicitantes.
- Entrevista final.- Se realiza cuando se ha escogido al candidato final.
- Contratación.- Permite jefe inmediato conocer y aprobar la selección realizada.

Dentro de lo conceptual, si bien es cierto que “es complejo dar una definición exacta de la actividad de la Selección de Personal muy común en las organizaciones” (Blasco, 2015), el factor común es que siempre se exigen determinadas aptitudes o características personales. “La posguerra del 45 inició una clara terciarización de la sociedad occidental que potenció la aparición de empresas consultoras que realizan

servicios de Selección de Personal desde una perspectiva de especialización en este campo” (Blasco, 2015).

Según el Diccionario de la Real Academia Española es la "Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola". “La definición académica hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras” (Empleo ETT, 2010). Así, es necesario “poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. Y, por supuesto un conjunto de personas (en nuestro caso) sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible” (Empleo ETT, 2010). La SP (selección de personal) es un proceso de gran frecuencia, en la cual se “halla implícita una predicción o expectativa que determina la elección” (Empleo ETT, 2010).

Por ello y como antecedentes para el desarrollo del presente trabajo investigativo, es importante considerar algunos aportes de expertos en el tema así como de aquellas conclusiones y recomendaciones de estudios investigativos relacionados y que se citan a continuación:

Definiciones de Expertos sobre Selección Laboral

(Chiavenato, 2001) Menciona que la selección de personal es, "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". (p. 238).

(Salgado, 2015, pág. 2) en su artículo para la Universidad de Santiago menciona que para realizar la selección de personal “es preciso conocer cuáles son las características del puesto (por ejemplo, tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades”

Este grupo de características es conocido como competencias, y “a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar selección por competencias” (Salgado, 2015, pág. 2).

Complementariamente, (Ramirez, 2015) en su artículo investigativo menciona, “Es una técnica que los expertos en RR.HH.. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo” (p. 1).

Analizada y conocida a fondo nuestra primera variable la Selección laboral, es importante ahora analizar y conocer más a fondo lo referente a la Rotación, conocer que dicen varios autores sobre conceptos de rotación, cuando inicio el análisis y porque se dio la historia de la rotación, entre otros aspectos.

LA ROTACIÓN Y SUS ÍNDICES

Es común escuchar que cuando hay mucha “rotación de personal” en una empresa, es porque ésta no se está manejando como se debe.

La rotación de RR.HH. se utiliza para definir la variación de personal “entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Merino, 2013, pág. 6). Dicha rotación se expresa entre la relación de admisiones-retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización.

“Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción” (Merino, 2013, pág. 6). Igual a cualquier otro sistema, las organizaciones se caracterizan por la movilidad de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. “Se le llama feedback a los mecanismos de control (retroacción o retroalimentación), estos mecanismos deben ser homeostáticos, capaces de controlarse y autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante” (Macías, 2015).

Una de las principales preocupaciones del área de RR.HH. es el aumento de salidas o pérdidas de personal, situación que hace necesario compensarlas mediante nuevos ingresos. Es decir, “los retiros del personal deben ser compensados con nuevas

admisiones, a fin mantener el nivel de RR.HH. en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Este flujo de entradas y salidas se llama turnover” (Macías, 2015). En este aspecto, lo ideal sería que la rotación provea de nuevo personal de acuerdo a las necesidades de la entidad. Sin embargo, a veces la rotación “escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente” (Macías, 2015).

Un nivel de rotación de personal más elevado, genera disminución en la efectividad de la organización, puesto que se necesita de tiempo para capacitar nuevamente al nuevo personal que ingresa a laborar. Así, para determinar el nivel de rotación de personal, es decir calcular el índice de rotación de personal, se utiliza la siguiente ecuación:

$$A + D / 2 * 100 / PE.$$

Dónde:

A= Cantidad de personal admitido.

D= Número de personas que se desvincularon de la empresa.

PE= promedio efectivo.

“Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones” (Macías, 2015). En este caso, la ecuación a utilizar es $D * 100 / PE$.

¿Cómo disminuir la Rotación y tener una Retención?

Cuando se necesita identificar si hay problemas con la retención, el índice de rotación, es un indicador a tener en cuenta. El término rotación hace referencia “a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros” (Alles, 2016). Si las personas dejan la organización rápidamente, más que un problema de retención, existe un problema de selección. Ante este contexto, “las empresas preocupadas por la retención de personas deberán comenzar su análisis por los métodos de atracción y selección” (Alles, 2016).

Por otro lado, si los trabajadores dejan la organización en los 3 primeros meses, es necesario adecuar los PS (procesos de selección). Si los colaboradores dejan la organización posterior a los 3 primeros meses, en ese caso el problema sería de retención.

Acciones para mejorar la rotación durante primeros meses: “definir de manera precisa el perfil de la búsqueda, utilizar herramientas adecuadas en la selección de personas, según el tipo de búsqueda y características de la misma” (Alles, 2016).

Acciones a realizar para mejorar la retención: “implementar los subsistemas de RRHH y/o revisar los existentes, implementar programas internos para el desarrollo de personas, programas para jefes” (Alles, 2016).

Para concluir, a través de las teorías identificadas, se observa, que con frecuencia, se obtuvieron mejores resultados al realizar actividades simultaneas, por ejemplo: “Trabajando con los jefes, por ejemplo, a través de programas específicos para mejorar el rol del jefe de cada uno de ellos; verificando la adecuada implementación de los subsistemas de RR.HH.” (Alles, Rotación y Retención , 2016, pág. 1).

Motivos de la Rotación Laboral en la empresa

(Obando, 2013) en su trabajo, la define como “el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado” (p. 28). Entre las principales causas internas tenemos:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Falta de progreso profesional.
- Relaciones de personas al interior de la organización.
- Ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Programas de capacitación y entrenamiento.
- Programas de entrenamiento.

- Criterios para evaluar el desempeño.
- Flexibilidad de políticas internas.

Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar:

- La oferta y demanda del talento humano.
- Oportunidades de empleo
- Situación económica.

¿Qué hacer para evitar la rotación de personal?

- “Comunícate: y en este caso toda la empresa. Es muy importante que tanto el más reciente becario como el más alto directivo estén bien enterados de los objetivos, logros y las metas de la empresa” (Eguiza, 2013).
- Motiva y Reconoce: “Crea dinámicas de reconocimientos, divulga y propaga los logros de tus empleados; una correcta difusión de éxitos se transforma en un contagio motivacional en la empresa” (Eguiza, 2013).
- Capacitar y Formar a tu equipo: “Crea repositorios de información, comparte tus conocimientos y desarrolla planes de formación empresarial, el verdadero talento lo va a agradecer” (Eguiza, 2013).
- Modificar Políticas de Contratación: “Es importante reconocer si el perfil que buscamos no es el adecuado, las mejores empresas son las que deciden cambiar sus prácticas después de encontrar un error” (Eguiza, 2013).

En la actualidad es necesario desarrollar altos grados de productividad y constante satisfacción empresarial. Esto se puede lograr “con una correcta comunicación, con buenas prácticas internas y teniendo en cuenta siempre que, el director crea la empresa, el empleado es quien la defiende y conserva” (Eguiza, 2013).

Pero en sí como se definiría a la Rotación Laboral, a continuación la definición de varios expertos sobre Rotación:

Definición de Autores sobre Rotación

(Desler, 2000), menciona que la Rotación es, “Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes. Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (p. 268).

(Chiavenato, 2001), manifiesta en su bibliografía que “la Rotación en RR.HH. se utiliza para definir la Fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente” (p. 188).

“El término rotación, en relación con los RR.HH., hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros”

(Alles M., 2015, Rotación y Retención del Talento, Competencias Revista Técnica, Vol 1).

2.2. MARCO CONTEXTUAL

(Santacruz F., 2011, Analisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano, Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Colombia, Bogota, Colombia, pág. 1) Donde menciona en las conclusiones que las prácticas de contratación de las empresas GLP generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad que transmite a los colaboradores con funciones y responsabilidades.

(Espín R, 2014, DISEÑO DE UN PROGRAMA INTEGRAL PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA ASSA, EN EL AREA COMERCIAL EN EL AÑO 2002, Tesis de Pregrado, PUCE, Quito, Ecuador) Dentro de sus conclusiones comenta que el contar con un programa eficiente y efectivo de selección laboral, hace que la escogencia de un colaborador sea bien evaluada y así no se corra el riesgo de que rote, influencia directamente en disminuir el índice de rotación.

(Sanchez R., 2012, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS EPMMOP, Tesis de Pregrado, Universidad Central, Quito Ecuador) comparte que la obtención de un puesto de trabajo, en ocasiones es obtenido por influencias o recomendaciones internas y externas de la empresa, esto hace que generalmente las personas que ingresan no pasen un proceso de selección serio y no se identifique si serán o no los adecuados para el puesto, ello

influye en que no se acoplen en las funciones y abandonos de manera temprana las mismas, causando un alto índice de rotación.

(Andrade M., 2010, ANALISIS DE LA ROTACION DEL PERSONAL Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA SU OPTIMIZACIÓN EN LA PASAMANERIA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2009, Universidad Politecnica Salesiana, Tesis de Pregrado, Quito, Ecuador) manifiesta dentro de sus conclusiones que la rotación de personal la debemos entender “como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas” (Merino, 2013, pág. 17). La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y esta va con la motivación.

(Perez I., 2013, PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, Universidad Catolica Santo Toribio, Chiclayo, Perú) se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%).

Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo (21%), en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es renunciar a la empresa para

para buscar un mejor trabajo (36%) como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar.

(Cárdenas M., 2011, ACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y COMO AFECTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE REQUIEREN EL SERVICIO DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO DE CONQUITO, Tesis de Pregrado, Universidad Central, Quito, Ecuador) comenta conclusiones valiosas para identificar causas para generar altos índices de rotación. Menciona que la productividad de las empresas, se afecta cuando “sufren de rotación de personal, ya que los RR.HH. son la mano de obra que crean los productos o servicios de las mismas y si estos dejan las Organizaciones la consecuencia es la de minimizar el trabajo” (Cardenas, 2011, pág. 127).

“Las condiciones laborales tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación citando a las más importantes; si estas no son manejadas correctamente son las causales para que exista rotación de personal en las empresas” (Cardenas, 2011, pág. 127).

(Cárdenas M., 2011, ACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y COMO AFECTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE REQUIEREN EL SERVICIO DE LA BOLSA METROPOLITANA DE

EMPLEO DE CONQUITO, Tesis de Pregrado, Universidad Central, Quito, Ecuador),
“La rotación de personal no solo afecta a la empresa como tal si no también al Talento que en ella trabaja, porque desmotiva a sus trabajadores, trayendo como consecuencia que en ella exista ausentismos” (p. 11).

2.3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Marco Legal

El presente investigación se sustentará en gran parte, en el marco legal de la Constitución del Ecuador (2008), la cual determina que:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico y sirve para la realización personal y base de la economía. “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 29).

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una

vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Asamblea Constituyente, 2008).

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho a trabajar. “Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 152). Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las industrias, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. “En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 152).

- Análisis: La selección debe tomar en cuenta lo legal, así proceder de forma ética velando que contratamos al personal idóneo para una función, que va obtener una remuneración y una autorrealización por un desempeño laboral, y debemos garantizar su permanencia en una organización. Esto incluso como se observa está amparado y mencionado por la ley, además que debe ser por un tema de ética profesional.

Conforme consta en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 – 2017), menciona que las acciones del Estado deben “garantizar la generación de trabajo digno en el

sector privado, incluyendo aquellas formas de producción y de trabajo que históricamente han sido invisibilizadas y desvalorizadas en función de interés y relaciones de poder, tanto a nivel urbano como rural” (SENPLADES, 2013, pág. 274).

- Análisis: como consta en el Plan Nacional para el Buen Vivir, debemos entender que un trabajo estable y con autorrealización, aportan a que las personas tengan un estilo de vida bueno, correcto y con satisfacciones.

El Plan Nacional del Buen Vivir reconocen la supremacía del trabajo humano sobre el capital. “En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y de la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la economía” (SENPLADES, 2013, pág. 274).

- Análisis: Todas las personas en el Ecuador tenemos el libre derecho al trabajo, esto es parte fundamental de integrarnos y ser parte activa de una sociedad y tener un real buen vivir. Con esto se acota que, toda persona puede participar en los procesos de selección laboral de las empresas.

Marco Institucional

CHALLENGER Industrial es una empresa Trasnacional con sede en la ciudad de Quito D.M., en la Calle de los Aceitunos N-168 y Av. Eloy Alfaro. Dedicada como giro principal de negocio a la importación y comercialización de productos denominados línea blanca y/o electrodomésticos (Cocinas, Neveras, Refrigeradores, hornos y campanas) de alto estándar.

Constituida el 13 de noviembre del año 2003, lleva más de 12 años en el mercado local. Está bajo la representación legal de la Gerente General Dra. Elizabeth Páez.

Hoy en día a pesar de su relativa juventud en el medio nacional, CHALLENGER destaca el manejo de y es una de las más reconocidas y prestigiosas marcas en el Ecuador.

A continuación se describen aspectos relevantes e importantes sobre la cultura organizacional y la historia de CHALLENGER, que como toda empresa seria y legalmente constituida, incorpora su misión, visión, valores y demás factores que componen su fuerte organizacional.

Misión:

Brindar un producto de alta calidad y comodidad para la gente, fundamentándonos en la investigación e innovación, focalizándonos en un profundo análisis de necesidades que generen resultados de valor a nuestros clientes y excedan sus expectativas. (Challenger R. H., 2009, pág. 5)

Visión:

Ser líderes en el mercado nacional de línea blanca, enfocándonos en el bienestar humano y con un sólido sentido de responsabilidad social. (Challenger R. H., 2009, pág. 5)

Valores:

Nuestro Cliente: Solo hay una forma de satisfacer al cliente: Darle más de lo que espera.

Proactividad: Notar los pequeños cambios que permiten adaptarse a los cambios más grandes que están por llegar.

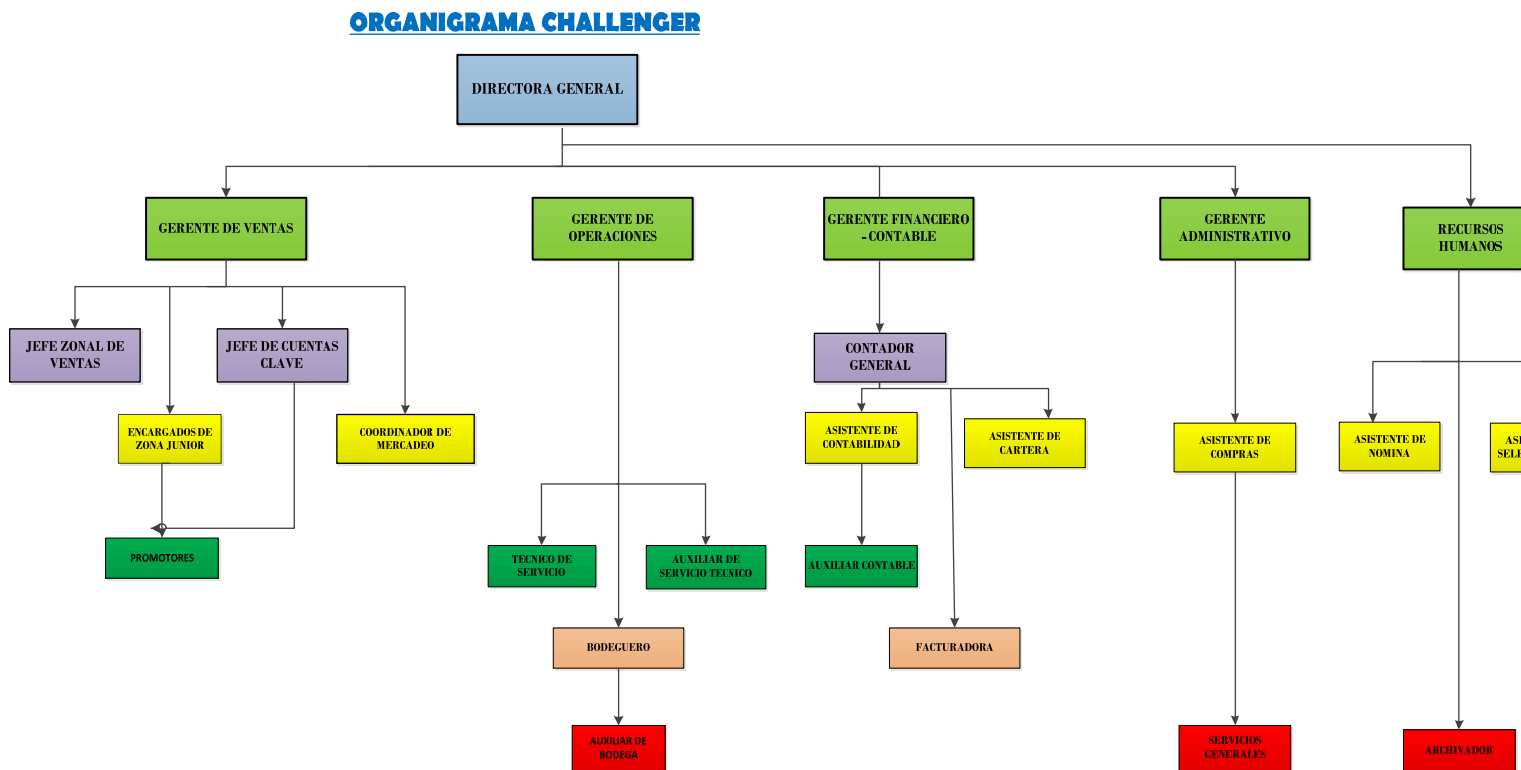
Liderazgo: La continuidad del liderazgo, garantiza la calidad.

Innovación: Experimentamos con nuevas ideas, necesitamos una transformación en la cultura del trabajo. (Challenger R. H., 2009, pág. 6)

CHALLENGER actualmente consta con un total de 60 colaboradores en todos sus niveles jerárquicos, distribuidos como se observa en el siguiente organigrama actualizado oficial de la empresa.

Grafico N° 1

Título del Grafico: Organigrama



Fuente: Manual de Funciones Challenger

Elaborado: Autor Juan Mantilla

Dentro de lo referente a la Selección Laboral y la Rotación, el Reglamento Interno de CHALLENGER menciona dentro del Capítulo 2 que:

Art. 4.- Toda persona puede participar en los procesos de selección de CHALLENGER, sin distinción de sexo, color, etnia, religión, entre otras. (Challenger, 2009, pág. 3)

Art. 6.- Los empleados son quienes prestan sus servicios lícitos y personales para CHALLENGER y, firman un Contrato de Trabajo para su tranquilidad y estabilidad.

- Análisis: Como se observa, Challenger en sus políticas y reglamentos internos, menciona la preocupación que tiene por ser un medio de interacción social para toda persona generando oportunidades de trabajo; además la preocupación que mantiene por el bienestar de sus colaboradores mencionando la estabilidad a través de contratos y compromisos. (Challenger, 2009, pág. 4).

CAPITULO III

3.1. INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo, tiene como objetivo el comprender cuál es relación que presenta el Proceso de Selección en el Índice de rotación de la empresa Challenger. Comprender esto, es necesario utilizar varias herramientas y tipos de investigación. Con ello se facilitará el entendimiento del tema y la relación que se busca conocer en el presente trabajo.

Cada paso que se manifestará en el presente trabajo investigativo se lo hace con el afán de conocer la relación entre el proceso de selección y el índice de rotación y, sobretodo, tener una comprensión eficiente de mencionada relación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación será de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, documental, con características cuantitativas (porque se utilizará herramientas como la Encuesta de Entrevistas de Salida que puede medir algunos datos que se recolectarán) en su mayor aporte y cualitativas, justificada por las razones citadas en el numeral 3.3. (Diseño de la Investigación) y orientadas a entender y mejorar la comprensión del tema de investigación sobre la relación entre

el proceso de selección por competencias y el índice de rotación.

El presente trabajo tendrá una investigación de tipo descriptiva o exploratoria basada en trabajo de campo, ya que, las entrevistas de salida (base de datos de la empresa), de Challenger serán sujetas de análisis; procediendo luego con la realización de un análisis documental y análisis de su contenido, es decir, el trabajo no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables de la investigación mencionadas.

También en el presente trabajo se aplicará una investigación de tipo Correlacional puesto que, se analizará la relación que existe entre las variables, Dependiente e Independiente.

Será explicativa por cuanto facilitará explicar la relación causa – efecto entre las variables a ser estudiadas así como la revisión de documentación escrita de períodos pasados cuyo análisis y síntesis la caracterizarán como documental y será de campo por cuanto es importante detectar los niveles de percepción, aceptación, apoyo, etc. de la población a ser investigada.

Finalmente la presente investigación será de tipo documental, ya que, se recopilará, analizará y sistematizará la información existente sobre el tema planteado (entrevistas

hechas al personal que ha salido), así se conocerá los factores del proceso de selección que afectan a la rotación.

Para el análisis de datos se considerarán las siguientes actividades:

Tabulación de datos, codificación y análisis de resultados conforme la problemática planteada, apoyados en técnicas estadísticas con la utilización del programa informático SPSS.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para Sampieri, Fernández & Baptista (Hernández, 2010) el diseño de la investigación es considerado como la estrategia con la cual se va a obtener la información objeto de estudio; y como cita Raúl Rojas, en su obra Guía para realizar Investigaciones Sociales, "...permite llegar a descubrir, explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente, o en términos de tendencia, determinadas situaciones, así como las repercusiones que en el proceso social va a tener la solución aportada", (Rojas R. , 2008, pág. 142). Por lo tanto, el marco metodológico responde al cómo se va a realizar la investigación incluyendo el análisis del tipo de información, técnicas de recopilación de la información y el procesamiento de esta para la obtención de las conclusiones pertinentes.

El diseño de la presente investigación es no experimental y será de corte transeccional o transversal; será de tipo cuantitativa y dentro de esta será clasificada como explicativa, por cuanto el objetivo será buscar una dilucidación sobre la relación entre el Proceso de Selección por Competencias (causa) y el impacto que produce al índice de rotación (efecto) de la empresa Challenger, y cuyas conclusiones serán de utilidad para toda la organización.

Dentro del diseño de la investigación, es importante considerar la información (Entrevistas y Encuestas de Salida) que ya se encuentra impresa y que ha sido recolectada y posiblemente analizada en períodos anteriores de ahí que es importante tomar en cuenta a la investigación documental como parte del presente trabajo investigativo.

3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación con el fin de determinar la relación entre el proceso de selección por competencias y el índice de rotación, serán los siguientes:

3.4.1. Métodos Empíricos: Dentro de los cuales se utilizarán la Encuesta y Entrevista de salida.

3.4.2. Métodos Teóricos: De los cuales se hará uso la deducción, inducción

e histórico.

3.4.3. El método deductivo se utilizará para conocer las leyes generales y el estado del arte del tema a investigar con cada una de sus variantes para luego ir al análisis del caso específico que es el problema de la empresa Challenger.

3.4.4. El método inductivo servirá para comprender el problema específico de la relación que tiene el proceso de selección por competencias con el índice de rotación de la empresa Challenger; esto nos llevará a sacar conclusiones.

3.4.5. El método histórico servirá para estudiar los motivos de salida del personal de la empresa Challenger haciendo o realizando una cronología del periodo seleccionado, para lo que se acudirán a las bases de datos que mantiene la institución.

3.4.6. El método cuantitativo seleccionado para la investigación hará uso del censo.

Mediante la utilización de estos métodos de recolección de información, se obtendrá los datos que serán analizados, tabulados y que servirán de base para la generación de conclusiones y recomendaciones.

3.5. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Secundaria: Los Documentos revisados.- Revisión de Informes, Bases de Datos Científicos, Documentos Científicos, Informes, Reglamentos, Leyes, Libros y Tesis y los informes de salida (entrevistas de salida).

3.6. POBLACION Y MUESTRA

Población:

La población está constituida por los trabajadores que dejaron de laborar en la empresa CHALLENGER entre los años 2011 al 2015, estos serán tomados en cuenta para la presente investigación.

Censo:

Como la población del personal que dejó de laboral en Challenger es 65 personas, divididas en las siguientes entre las siguientes compuesta por:

-

AREA	N° DE COLABORADORES					TOTAL
	2011	2012	2013	2014	2015	
Comercial	10	3	5	10	15	43
Operativa	5	0	2	1	0	8
Financiera – Contable	2	0	2	2	3	9
Recursos Humanos	0	1	0	1	0	2
Administrativa	0	1	1	0	1	3
TOTAL	17	5	10	14	19	65

3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizará la técnica de Revisión Documental y como herramienta de los cuestionarios de Entrevistas de Salida de los periodos 2011 – 2015.

3.8. HIPÓTESIS

El proceso de selección del personal por competencias tiene relación con la rotación laboral la empresa Challenger en el periodo 2011 al 2015.

3.9. VARIABLES

3.9.1. Variable Independiente.- El Proceso de Selección por Competencias

3.9.2. Variable Dependiente.- Rotación Laboral

3.10. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES		SUBVARIABLES	CONCEPTO	TÉCNICA	PREGUNTA	INDICADOR	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE	ROTACIÓN LABORAL	Motivos del Índice de Rotación	Proporción de personas que salen de una organización por diferentes causas.	Revisión Documental	¿Por cuál de estas razones usted decide retirarse de CHALLENGER?	Porcentaje	Baja Remuneración Falta de Capacitación Ambiente de Trabajo Problemas con Jefe Falta de Motivación Relaciones Laborales Problemas Personales o enfermedad Presión / Stress Incumplimiento ofrecido Falta de Desarrollo profes. Horario de Trabajo Mejor Oferta
		Capacitación	Actividad sistemática y planificada con propósito preparar, desarrollar e integrar.	Revisión Documental / Base de Datos	Califique usted el nivel de Capacitación en la empresa CHALLENGER	Porcentaje	Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo
		Plan de Carrera / Desarrollo Profesional	Proyecto de formación que determina a futuro del historial del colaborador.	Revisión Documental	¿Los asensos y Promociones en CHALLENGER le dejaron:? ¿Es la falta de oportunidad para el Desarrollo Profesional una razón que le lleva a retirarse de la empresa? ¿Su grado de satisfacción con CHALLENGER para una potencial promoción es?	Porcentaje	Completamente Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho No Aplica

		Clima – Ambiente y Satisfacción Laboral	Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Condiciones, cumplimientos, ambiente físico, compañeros, jefes, etc.	Revisión Documental	¿Dentro de sus razones para retirarse de la empresa está el clima laboral? ¿En qué grado de satisfacción suya se encuentra el ambiente laboral de CHALLENGER? ¿En qué grado de satisfacción suya se encuentra la relación con sus compañeros?	Porcentaje	Si No Completamente Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente Insatisfecho No Aplica
VARIABLE INDEPENDIENTE	EL PROCESO DE SELECCIÓN	Manual de Funciones	La organización posee un manual de funciones para cada puesto laboral, dependiendo a las necesidades de cada área.	Revisión Documental y Base de datos	¿Cuándo ingreso a la empresa, esta le hizo partícipe del manual y detalle de las funciones para el puesto que usted aplicaba?	Porcentaje	Si No
		Política de RR - HH	La organización a través de RR.HH. tiene un conjunto de lineamientos para autorizar la contratación de una plaza de trabajo.	Revisión Documental	¿Conoció usted las políticas de RR.HH. CHALLENGER para realizar contrataciones de vacantes?	Porcentaje	Si No
		Presupuesto Partida	La organización tiene un presupuesto asignado para cada puesto de trabajo a contratar, el mismo que debe ser aprobado antes de cada selección.	Revisión Documental	¿Cuándo ingresó a CHALLENGER o participó en el proceso de selección, le manifestaron la escala salarial asignada para su puesto?	Porcentaje	Si No
		Reclutamiento	Pasos para obtener demanda de candidatos para cubrir una determinada vacante en la empresa.	Revisión Documental	¿Fue parte de su Proceso de selección cuando ingresó a CHALLENGER?	Porcentaje	Si No
		Entrevistas y Evaluaciones	Análisis de los perfiles reclutados, obtener información sobre los perfiles y pulir los finalistas para ocupar una vacante.	Revisión Documental	¿El número de entrevistas que sostuvo para ingresar a CHALLENGER le dejaron?	Porcentaje	Completamente Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho No Aplica
		Dimensión de Calificaciones	Análisis de valores cuantitativos de las calificaciones obtenidas en Evaluaciones psicométricas y Entrevistas empresariales.	Revisión Documental	Calificación en: 1. Entrevista Por Competencias 2. Entrevista de Validación Final Evaluaciones: 1. Test de Presión IC 2. Proyectivo Warteg	Porcentaje	0 al 10
		Selección	Tomar la decisión de escoger al postulante que obtuvo mejor puntaje y desempeño en cada paso del proceso de selección y así se vincule a la organización.	Revisión Documental	¿Cuándo le comunicaron a usted que era la persona seleccionada para el puesto vacante en CHALLENGER, usted quedo?	Porcentaje	Completamente Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho No Aplica
		Contratación	Hacer efectivo el acuerdo escrito y todos los documentos legales pertinentes para vincular al nuevo colaborador.	Revisión Documental	¿Firmó un contrato legal y escrito cuando se vinculó a la empresa?	Porcentaje	Si No
		Inducción	Entrega de herramientas, políticas, funciones y demás parámetros que faciliten el desempeño de un colaborador en el puesto de trabajo.	Revisión Documental	¿Cuándo ingresó a la empresa, tuvo un proceso de enseñanza a su la empresa, a su cargos, a las políticas y valores corporativos?	Porcentaje	Si No
VARIABLE DE CONFUSIÓN	SALARIO	Según, si es o no competitivo en el mercado	Revisión Documental	¿Una de las razones por las que decide usted retirarse de la empresa, es la remuneración? -Califique el sueldo como un aspecto de CHALLENGER ¿Su grado de satisfacción con el Salario en CHALLENGER es:	Porcentaje	Si No Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo	

	CONDICIONES LABORALES	Ambiente emocional para desarrollar funciones	Revisión Documental	¿Se encuentra satisfecho con los beneficios y demás parámetros que CHALLENGER le otorga?	Porcentaje	Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo
VARIABLES MODERADORAS DE EFECTO	SEXO	Definición de sexo (masculino - femenino)	Revisión Documental	Seleccione su sexo	Porcentaje	Hombre Mujer
	EDAD	Rango de edad de los colaboradores	Revisión Documental	¿Cuál es su edad?	Porcentaje	18-22 / 23-29 / 30-40/ más de 40
	ESTADO CIVIL	Situación civil de los colaboradores	Revisión Documental	Seleccione su estado civil	Porcentaje	Soltero /a Casado /a Viudo /a Divorciado /a Unión Libre
	ESCOLARIDAD	Características del nivel de estudios	Revisión Documental	¿Cuál es su nivel de instrucción?	Porcentaje	Secundaria, técnico, pregrado, postgrado
	ÁREA	Departamento en el cual labora	Revisión Documental	A qué departamento pertenece	Porcentaje	Comercial Operativa Financiera – Contable RR.HH. Administración
	TIEMPO DE SERVICIO	Rango de tiempo en la empresa	Revisión Documental	¿Cuánto tiempo labora en la empresa?	Porcentaje	0- 1 / 1-3 / 3-6 más de 6
	HORARIOS DE TRABAJO	Jornada en horas para desarrollo de labores	Revisión Documental	¿En qué jornada laboral trabaja?	Porcentaje	Lunes – Viernes 8am – 17pm (Turno uno) Martes – Sábado 8am – 17pm (Turno dos) Lunes – Viernes 12pm – 8pm (Turno tres)

3.11. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez levantada la información a través de las técnicas anteriormente expuestas y posterior sistematización de la misma, se procederá al análisis respectivo mediante la deducción de los mismos y la aplicación de las técnicas estadísticas específicamente la descriptiva. Es importante citar que el procesamiento de los datos recopilados se lo realizará mediante el programa SPSS (Statistical Program Social Science), obteniendo las tablas de frecuencia y los gráficos de barras correspondientes.

A su vez, la información recopilada a través de las entrevistas, se presentarán a través de resúmenes utilizando Word.

CAPITULO IV

ANALISIS DE DATOS

4.1. ANÁLISIS UNIVARIADOS

Tabla No. 1, Tiempo del colaborador en la empresa y Edad

		Estadísticos	
		Tiempo en la Empresa	Edad
N	Válidos	65	65
	Perdidos	0	0
Media		4,36	30,40
Mediana		3,53 ^a	27,83 ^a
Moda		1 ^b	27
Desv. típ.		3,038	10,397
Rango		10	42
Mínimo		1	18
Máximo		10	60
Suma		284	1976
Percentiles	25	1,83 ^c	23,39 ^c
	50	3,53	27,83
	75	6,81	33,25

TABLA DE FRECUENCIA

Tabla No. 2, Tiempo del colaborador en la empresa

Tiempo en la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	1	1	1,5	1,5
	1	14	21,5	21,5
	2	6	9,2	9,2
	3	14	21,5	21,5
	4	3	4,6	4,6
	5	5	7,7	7,7
	6	5	7,7	7,7
	7	3	4,6	4,6
	8	5	7,7	7,7
	9	3	4,6	4,6
	10	6	9,2	9,2
	Total	65	100,0	100,0

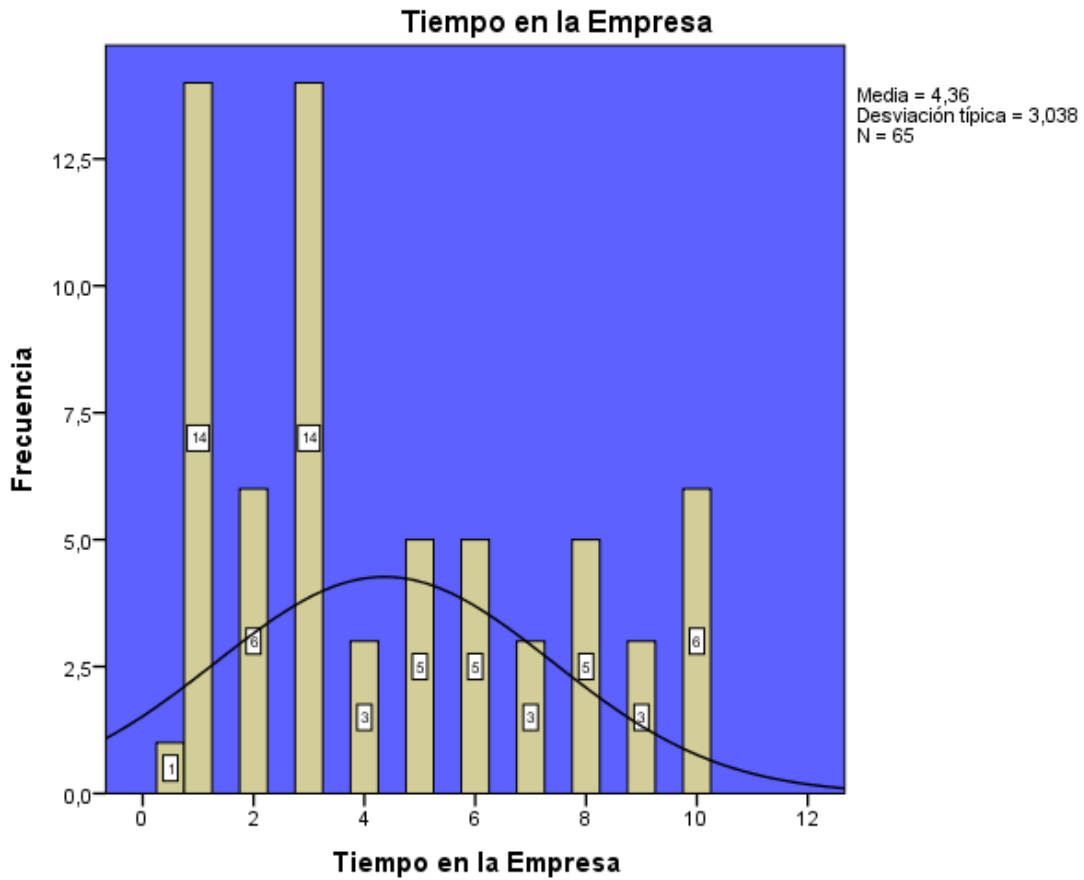


Figura No. 1, Tiempo en la Empresa

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% del total de colaboradores encuestados al momento de su desvinculación, la mayoría es decir el 21,5% estuvieron en la empresa entre 1 año y 3 años antes de salir de CHALLENGER, seguido por un 9,2% de personas que laboraron en la empresa 10 años desde que la misma arranco, mientras que, el porcentaje más bajo se presenta con el 1,5% en el personal que está en la organización menos de 1 año. Es casi el doble de personas que laboran en la empresa 1 y 3 años. Se puede concluir que la población participante en esta investigación tuvo una inestabilidad considerable, muchos de ellos no cumplieron ni el año de trabajo, este

factor es de análisis ya que, mucha gente en la gran mayoría no ve proyección en la organización y tiene inestabilidad buscando otras opciones por fuera.

Tabla No. 3, Edad del Colaborador

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	2	3,1	3,1	3,1
	19	3	4,6	4,6	7,7
	20	3	4,6	4,6	12,3
	21	2	3,1	3,1	15,4
	22	2	3,1	3,1	18,5
	23	5	7,7	7,7	26,2
	24	4	6,2	6,2	32,3
	25	2	3,1	3,1	35,4
	26	1	1,5	1,5	36,9
	27	7	10,8	10,8	47,7
	28	5	7,7	7,7	55,4
	29	6	9,2	9,2	64,6
	30	4	6,2	6,2	70,8
	31	1	1,5	1,5	72,3
	32	1	1,5	1,5	73,8
	33	1	1,5	1,5	75,4
	34	1	1,5	1,5	76,9

35	2	3,1	3,1	80,0
37	1	1,5	1,5	81,5
39	1	1,5	1,5	83,1
40	1	1,5	1,5	84,6
41	1	1,5	1,5	86,2
42	1	1,5	1,5	87,7
45	1	1,5	1,5	89,2
50	1	1,5	1,5	90,8
51	1	1,5	1,5	92,3
55	2	3,1	3,1	95,4
56	2	3,1	3,1	98,5
60	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

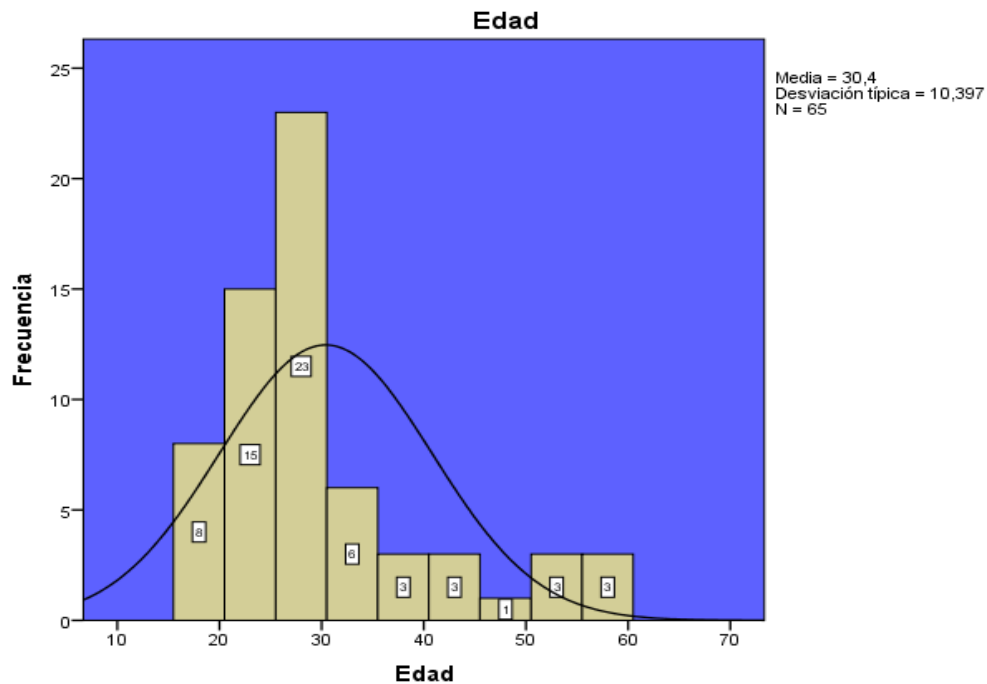


Figura No. 2 Edad

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% de las Encuestas del personal que salió de la empresa, se puede evidenciar que es un grupo heterogéneo, con diferentes y variadas edades que van desde los 18 años hasta los 60; la mayoría es decir el 10,8% se encuentran en el rango de edad de 27 años, mientras que hay un 9,2% para las personas que tienen 29 años; también se evidencia el 7,7% tanto para el rango de edad de 23 y 28 años, un grupo de colaboradores que tienen 24 años y otro grupo en el que tienen 30 años ocupan un cuarto lugar con un porcentaje de 6,2%. Siendo esos los porcentajes más sobresalientes, luego tenemos un porcentaje del 4,6% las personas que tienen edad de 19 y 20 años, seguido con el 3,1 las personas con edades comprendidas entre 18 años, 21, 22, 25, 35, 55 y 56 años. Finalmente el 1,5% colaboradores con edades de 26, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 40, 41, 42, 45, 50, 51 y 60 años. Se puede concluir que la población participante en esta investigación fue en su mayoría joven y con ambiciones o expectativas diferentes, esto se debería observar y detectar al momento de la selección para contratar

personal que vaya a la par de lo ofertado por la empresa y no tengamos tanta rotación. Estos grupos jóvenes de colaboradores están en una fase totalmente productiva y se debería aprovechar esta situación para generar mejores índices de calidad y producción.

Tabla No. 4, Sexo del Colaborador

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	45	69,2	69,2	69,2
	Masculino	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

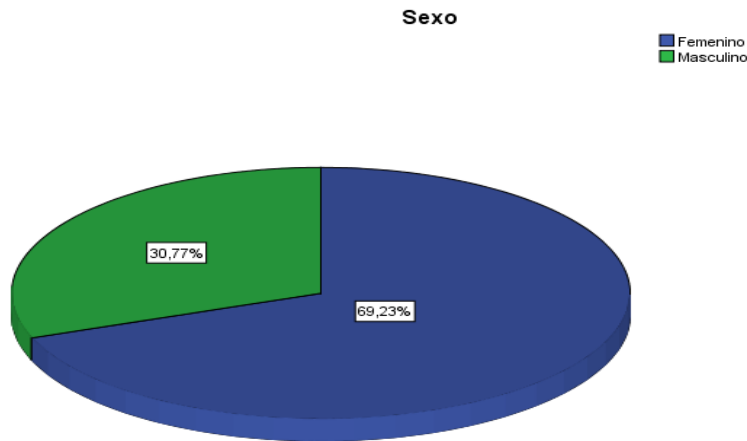


Figura No. 3, Sexo del Colaborador

Elaborado por: El Autor

Análisis: En la Encuesta de Salida, del 100% del total de colaboradores que dejaron de laborar en la empresa, la mayoría, es decir el 69,23% fueron de sexo femenino y tan solo el 30,77% fueron de sexo masculino. Es casi más del doble de mujeres que abandonaron la empresa por cada varón en la organización. Se puede concluir que la población participante

en esta investigación a más de ser en su mayoría joven estuvo conformada por una mayoría de mujeres, lo cual trae un objeto para análisis y trabajo con estos grupos ocupacionales.

Tabla No. 5, Formación Académica

Formación Académica				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Básico	5	7,7	7,7
	Bachiller	25	38,5	38,5
	Técnico	20	30,8	30,8
	Pre Grado	13	20,0	20,0
	Posgrado	2	3,1	3,1
	Total	65	100,0	100,0

Formación Académica

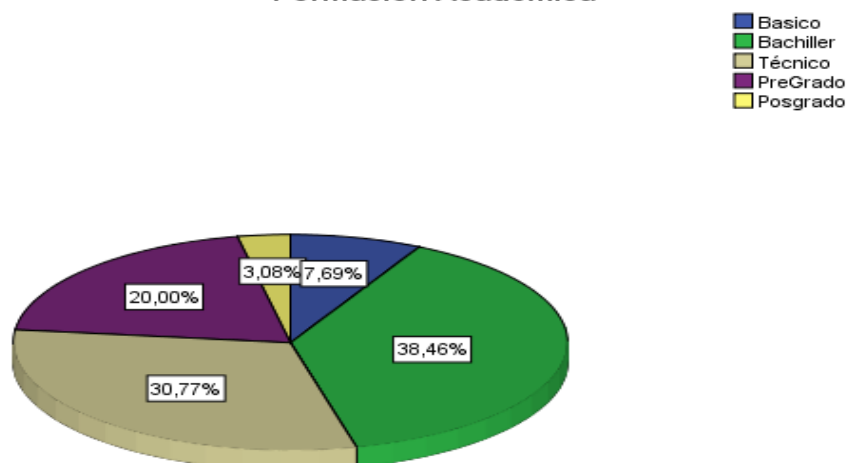


Figura No. 4, Formación Académica

Elaborado por: El Autor

Análisis: En la Encuesta de salida, en relación a la Formación Académica, se observa que del personal que dejó de laborar en la empresa, con un mayoritario 38,46% la formación de los compañeros fue Bachiller de Colegio, el 30,77% poseía una Formación Técnica, el 20% tenía una formación de Ingeniería, Licenciatura o un título de Pre Grado, el 7,69% tenía una formación básica, no llegaron a graduarse de colegios, en la minoría con un 3,08% están los compañeros con una Maestría. Las respuestas nos dicen que del personal que salió de la organización la mayoría estuvo dentro de una formación promedio, esto debería ser una oportunidad de mejora para desarrollar internamente a los futuros colaboradores con convenios y programas académicos con instituciones y generar este beneficio para mejorar los perfiles interno y crear un plan de retención que contribuya a disminuir la rotación.

Tabla No. 6, Área Laboral

Área Laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comercial	43	66,2	66,2
	Operativa	8	12,3	78,5
	Financiera - Contable	9	13,8	92,3
	RR.HH.	2	3,1	95,4
	Administrativa	3	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0

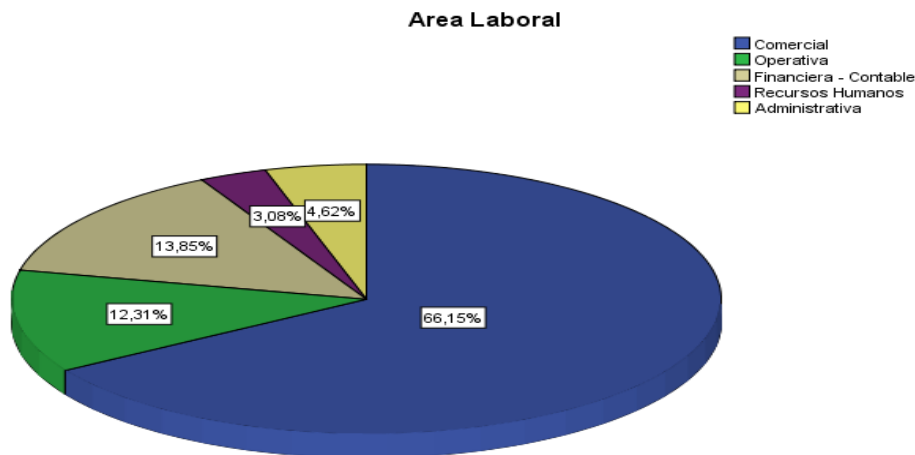


Figura No. 5, Área Laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis: En la Encuesta de salida, con facilidad se evidencia que del personal que ha salido de la organización, en la gran mayoría pertenecía al área comercial, con el 66,15% 43 de 65 personas que han salido fueron de mencionada área, también existió movimientos altos de salidas en el área Financiera Contable que salieron 9 personas con un porcentaje del 13,85%; con el 12,31% sigue el área Operativa, las minorías de salidas se dieron en las áreas Administrativa y RR.HH. con el 4,62 y 3,08% respectivamente. Las respuestas nos dicen que la mayoría está de salidas se dan en el área comercial, donde se debe trabajar con más énfasis desde las entrevistas de selección hasta los programas de capacitación para detectar y frenar esta alta rotación en el área.

Tabla No. 7, Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER

Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	50	76,9	76,9	76,9
Válidos No	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER

■ Si
■ No

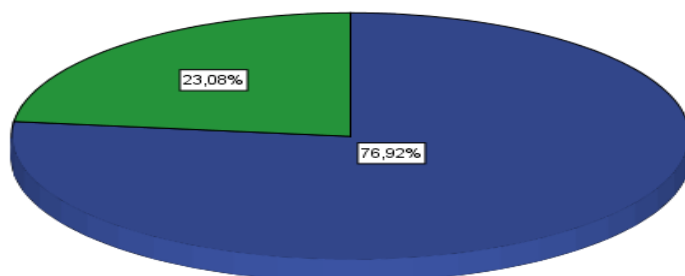


Figura No. 6, Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER

Elaborado por: El Autor

Análisis: En la Encuesta de Salida, se evidencia que 76,92% de los colaboradores que salieron de la empresa, si recordaban los pasos del Proceso de Selección que hicieron previo a ingresar a la empresa, y aun así rotaron de la organización; el 23,08% no recuerda que pasos siguió en el proceso, posiblemente no existió una clara explicación en cada filtro y paso y por ello, no pudieron acoplarse a lo que era la cultura organizacional de la empresa.

Tabla No. 8. Por cuál de estas razones decide Ud. Retirarse de la empresa?

Por cuál de las razones decide usted retirarse de la empresa					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Baja Remuneración	20	30,8	30,8	30,8
	Falta de Capacitación	2	3,1	3,1	33,8
	Problemas con el jefe inmediato	10	15,4	15,4	49,2
	Falta de Motivación	5	7,7	7,7	56,9
	Relaciones laborales	8	12,3	12,3	69,2
	Problemas personales y/o Enfermedad	6	9,2	9,2	78,5
	Demasiada Presión Stress	3	4,6	4,6	83,1
	Incumplimiento con lo Ofrecido al ingresar	4	6,2	6,2	89,2
	Falta de oportunidades de desarrollo profesional	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

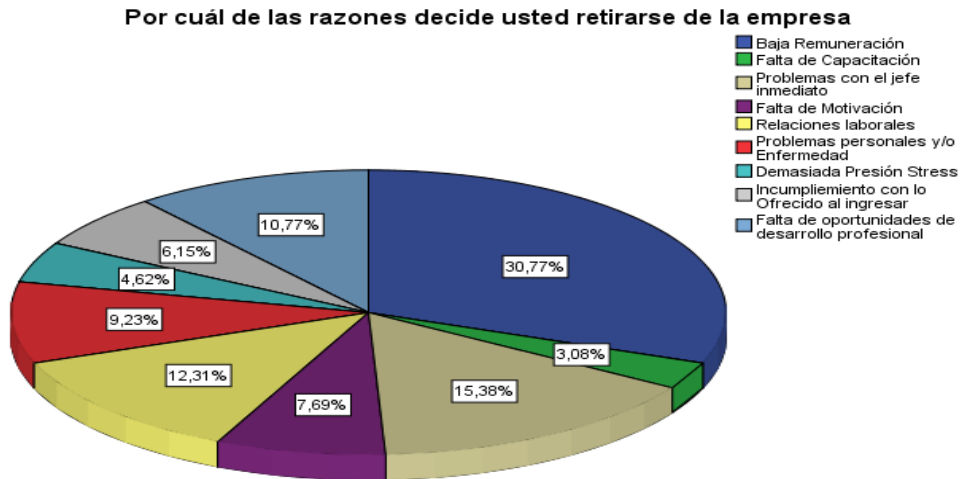


Figura No. 7. Por cuál de estas razones decide Ud. Retirarse de la empresa?

Elaborado por: El Autor

Análisis: En las Encuestas de Salida, se observa que la mayoría del personal que salió de la organización fue por el tema económico, con un mayoritario 30,8% del 100% de encuestados, se retiraron por motivos de Baja Remuneración, seguido con un 15,4 % personas que se retiraron por Problemas con el Jefe directo, el 12,3% salieron de la organización por las mala Relaciones Laborales, el 10,8% de los encuetados se retiraron de la organización por Falta de Oportunidades de Desarrollo Profesional, el 9.2% por Problemas Personales o Enfermedad, el 7,7% por Falta de Motivación, en los motivos minoritarios las personas decidieron salir de la organización por Incumplimientos de lo Ofrecido al Ingresar con el 6,2%, con 4,6% por Stress, y finalmente con 3,1% por Falta de Capacitación.

Estas respuestas evidencian que se debe tomar acciones en varios factores para retener al personal en la empresa, especialmente en puestos clave; es necesario principalmente buscar ser competitivos con las remuneraciones y beneficios ofertados que es la principal razón por la cual se van de la organización, además de buscar generar sinergias entre jefe y colaborador para que no sea un motivo de alta rotación. Luego trabajar en motivación, capacitación y crecimiento interno.

Tabla No. 9. Califique usted los siguientes aspectos de la empresa. (Ambiente Físico)

Califique usted los siguientes aspectos en la empresa: Ambiente Físico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	7,7	7,7	7,7
Regular	20	30,8	30,8	38,5
Válidos Bueno	30	46,2	46,2	84,6
Muy Bueno	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Califique usted los siguientes aspectos en la empresa: **Ambiente Físico**

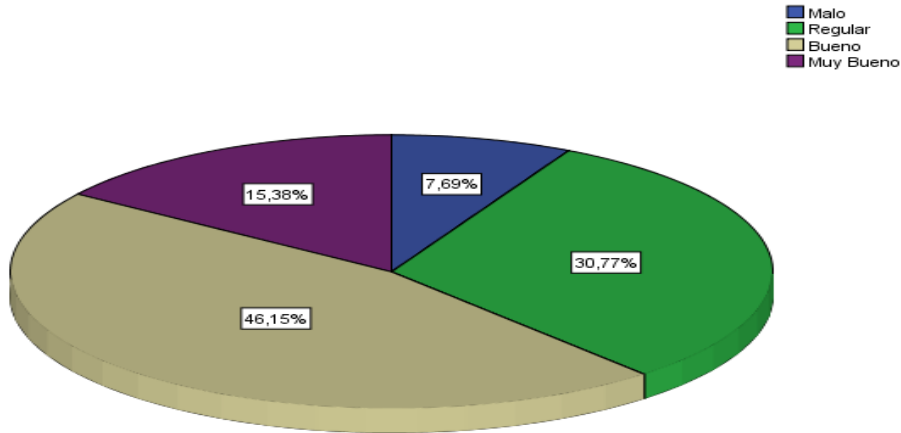


Figura No. 8, Aspecto Físico.

Elaborado por: El Autor

Análisis: Se observa que la mayoría de las personas Encuestadas al momento de salir de la organización, mencionaron que el Aspecto Físico de la empresa es Bueno con un 46,15%, también con un alto porcentaje 15,38% los colaboradores mencionaron que el Aspecto Físico es Muy bueno, dos datos que son tranquilizadores para la empresa; por otro lado se mencionó con un 30,77% que es Regular el Aspecto Físico y finalmente el 7,69% de encuestados dijo que es malo.

Tabla No. 10, Inducción

Inducción				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	3	4,6	4,6	4,6
Válidos Regular	37	56,9	56,9	61,5
Bueno	20	30,8	30,8	92,3

Muy Bueno	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Inducción

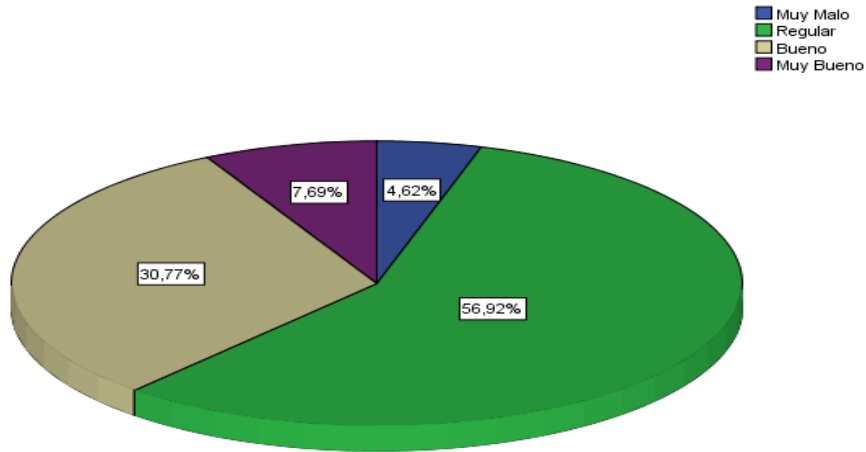


Figura No. 9, Inducción

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% de encuestados se evidencia que más de la mitad el 56,92% mencionaron que la Inducción recibida cuando ingresaron a CHALLENGER, fue Regular, el 30,77% define que fue Buena, el 7,69% Muy Buena y el 4,62% Mala. Con las respuestas entregadas en la encuesta se puede identificar que la Inducción es un aspecto de mejora en la empresa, donde se puede tomar planes de acción para evitar contratiempos al momento de que el colaborador ya ejecute sus funciones y se integre con los grupos y áreas.

Tabla No. 11, Capacitación

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	5	7,7	7,7	7,7
Malo	10	15,4	15,4	23,1
Válidos Regular	42	64,6	64,6	87,7
Bueno	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Capacitación

■ Muy Malo
■ Malo
■ Regular
■ Bueno

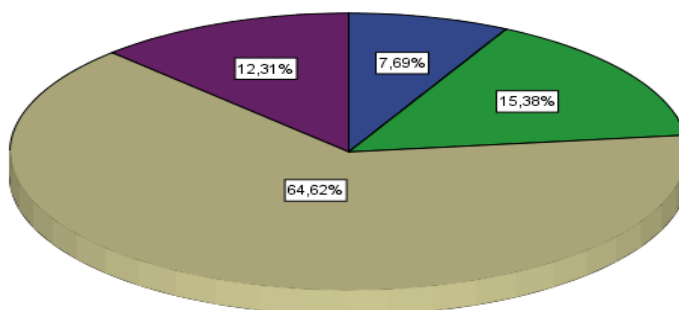


Figura No. 10, Capacitación

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% de personas que se encuestaron al salir de CHALLENGER, el 64,62% mencionó que la Capacitación era Regular, el 15,38% que era Malo, el 12,31% que era Bueno y el 7,61% restante mencionó que fue Muy Malo. Se puede observar que la Capacitación es otro punto a considerar opciones de mejora para tener una estabilidad laboral y el compromiso, entrega y aprendizaje de nuestros colaboradores. La capacitación es un pilar fundamental en la Gestión de RR.HH. y si esta no es periódica o de calidad, podemos tener personal desmotivado y mirando hacia otras empresa.

Tabla No. 12, Motivación al grupo de trabajo

Motivación al Grupo de Trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	1,5	1,5	1,5
Regular	29	44,6	44,6	46,2
Válidos Bueno	25	38,5	38,5	84,6
Muy Bueno	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

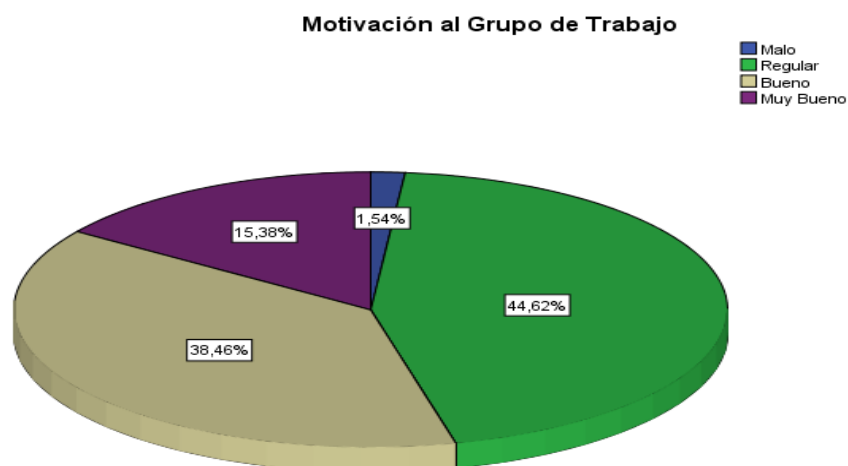


Figura No. 11, Motivación al grupo de trabajo

Elaborado por: El Autor

Análisis: El 44,62% de los encuestados mencionaron que la Motivación al grupo de trabajo fue regular, en tanto que, el 38,46% mencionó que fue Buena, el 15,38% enfatizó que fue Muy Buena mencionada Motivación y el 1,54% restante dijo que fue Malo.

La motivación a los grupos laborales es fundamental al momento del desempeño y la obtención de resultados empresariales, las respuestas de esta pregunta, nos dejan una alerta

que es un punto para buscar mejoras y preocuparnos más por el trabajo en la motivación y compromiso de los colaboradores, se podría iniciar detectando los factores que influyen para la falta de motivación en los grupos.

Tabla No. 13, Reconocimiento a su labor

Reconocimiento a su Labor					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Muy Malo	6	9,2	9,2	9,2
	Malo	9	13,8	13,8	23,1
	Regular	10	15,4	15,4	38,5
	Bueno	27	41,5	41,5	80,0
	Muy Bueno	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

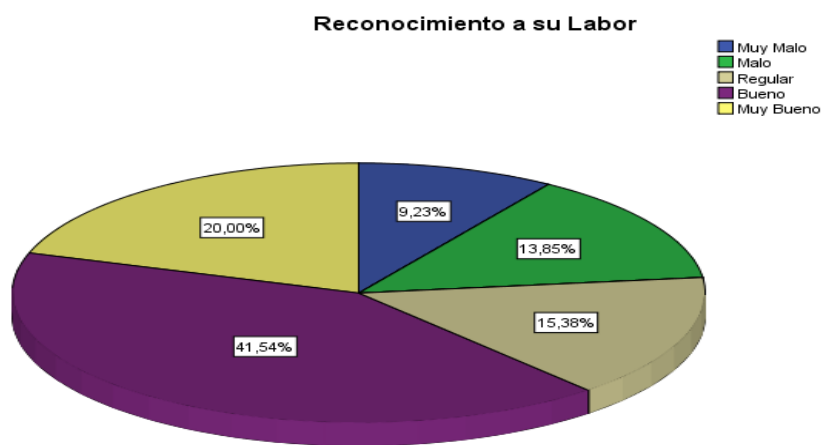


Figura No. 12, Reconocimiento a su labor

Elaborado por: El Autor

Análisis: Entre los encuestados se puede evidenciar que la gran mayoría estuvieron satisfechos con el reconocimiento que se daba a la labor que hacían, teniendo una mayoría con comentarios bueno y muy bueno con porcentajes del 41,54% y 10% respectivamente, un 15,38% mencionó que fue regular ese reconocimiento, el 13,65% dijo que fue malo y 9,23% mencionó que fue muy malo.

Es un punto en el que no debemos desmayar y seguir por el camino que viene la empresa al momento de reconocer, valorar y premiar la labor que un colaborador realiza para la empresa, se debe plasmar estos reconocimientos para incentivar un sano espíritu de competitividad y premiar a los mejores, concursos como el colaborador del mes son los que pueden cooperar a mantener y subir este punto de reconocimiento a la labor.

Tabla No. 14, Sueldo y Comisiones

Sueldo y Comisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy Malo	6	9,2	9,2	9,2
	Malo	9	13,8	13,8	23,1
Válidos	Regular	25	38,5	38,5	61,5
	Bueno	20	30,8	30,8	92,3
	Muy Bueno	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

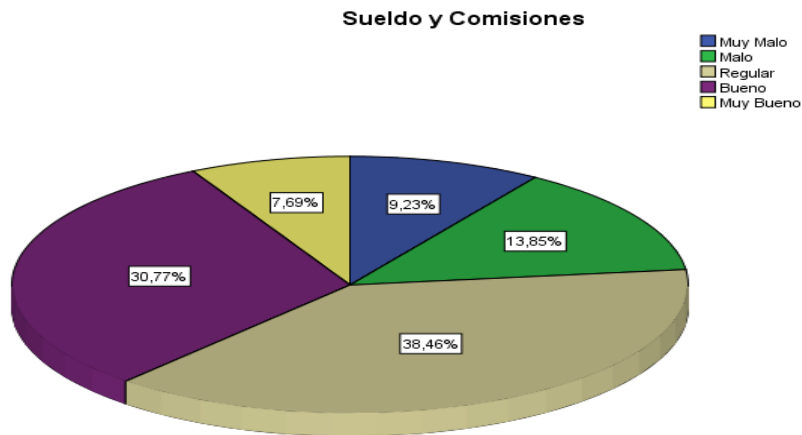


Figura No. 13, Sueldo y Comisiones

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% del personal encuestado, el 38,46% mencionaron que los sueldos y comisiones en la empresa fueron Regulares a comparación del mercado laboral nacional, un 30,77% respondió que eran bueno, el 13,85% enfatizó que era malo, un 9,23% dijo que fue muy malo y el 7,69% que fue muy bueno. Se observa que de las personas encuestadas, la mayoría no se encuentran satisfechas con los sueldos y comisiones de la empresa, el plan de acción en la medida de las posibilidades de la empresa, debe ser el buscar mayor competitividad salarial y de beneficios con respecto al mercado y en especial con empresas del mismo giro de negocio, o también buscar un plan de remuneraciones con bonos por cumplimientos extras, y buscar beneficios que realmente generen un valor agregado para los colaboradores como Becas, seguro médico, salud, etc.

Tabla No. 15, Trato por parte del jefe inmediato

Trato por parte del jefe inmediato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	5	7,7	7,7	7,7
Regular	20	30,8	30,8	38,5
Válidos Bueno	30	46,2	46,2	84,6
Muy Bueno	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Trato por parte del jefe inmediato

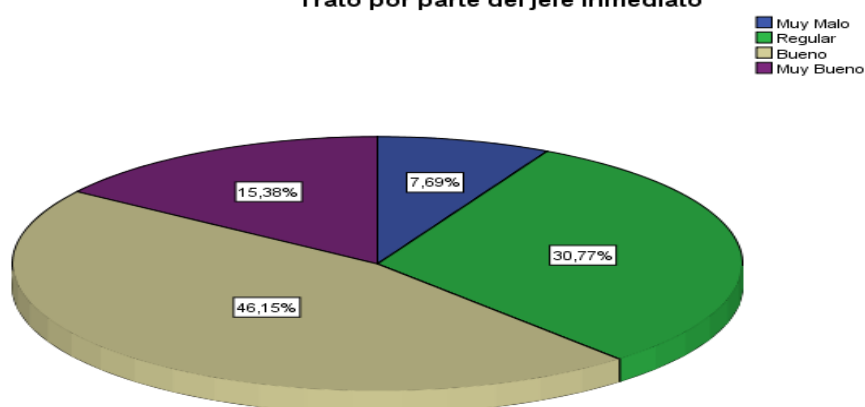


Figura No. 14, Trato por parte del jefe inmediato

Elaborado por: El Autor

Análisis: El ambiente laboral dentro de una primera instancia viene del Jefe inmediato para un colaborador, en aspectos como por ejemplo la pre disposición para atenderle, para enseñarle, ayudarlo o simplemente ser un guía y una base de respeto, dentro de las respuestas de la pregunta en análisis se observa que aún hace falta trabajar en las relación y trato que el jefe inmediato da a sus colaboradores, ya que, las respuestas fueron compartidas y diversas en lo positivo y negativo, con el 46,15% podemos evidenciar que los colaboradores respondieron Bueno el trato que recibieron por parte del jefe inmediato, 30,77% lo veían como regular, el 15,38% muy bueno y el 7,69% restante sintieron como muy malo, dejando abierta la opción a mejorar en este aspecto.

Tabla No. 16, Trato recibido por RR-HH

Trato recibido por RR-HH				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	4	6,2	6,2
	Regular	16	24,6	30,8
	Bueno	30	46,2	76,9
	Muy Bueno	15	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0

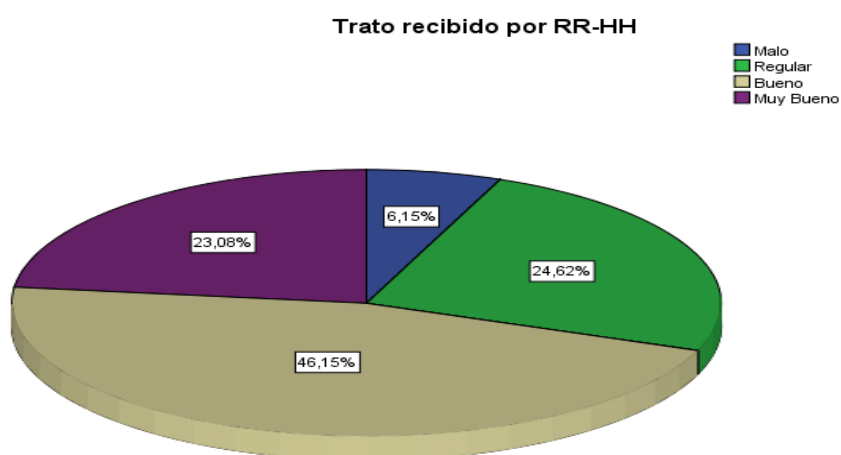


Figura No. 15, Trato recibido por RR-HH

Elaborado por: El Autor

Análisis: El 46,15% de los encuestados respondió que el trato recibido por RR-HH fue bueno, el 23,08% mencionó que fue muy bueno, el 24,62% dijo que fue regular y el 6,15% respondió malo, así se completa el 100% de encuestados con lo que se observa que el área de RR-HH

para la mayoría de colaboradores es una área de respeto y apoyo, como área es satisfactorio esto y se debe continuar mejorando día a día y teniendo esa imagen primordial de respeto para los colaboradores de la organización.

Tabla No. 17, ¿Los asensos y promociones en CHALLENGER le dejaron?

Los asensos y promociones en CHALLENGER le dejaron				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No Aplica	30	46,2	46,2	46,2
Completamente Insatisfecho	10	15,4	15,4	61,5
Insatisfecho	20	30,8	30,8	92,3
Satisfecho	2	3,1	3,1	95,4
Completamente Satisfecho	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

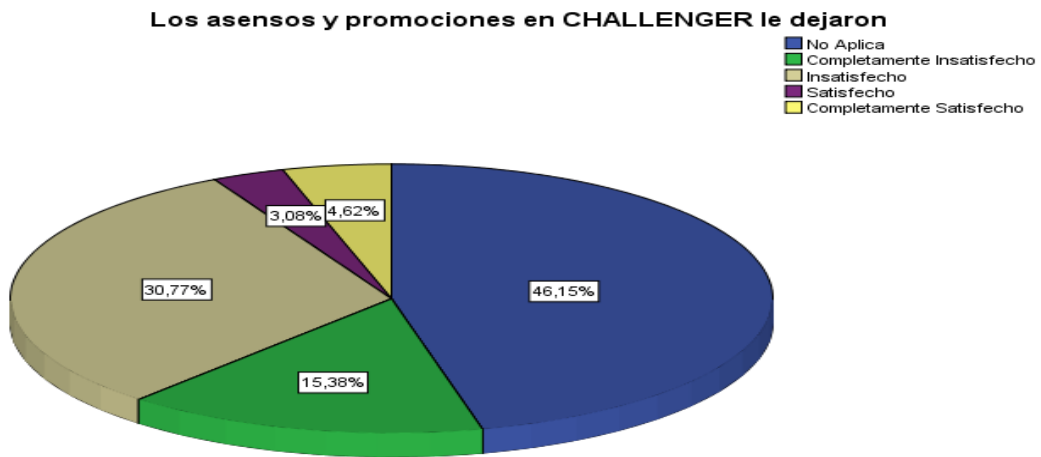


Figura No. 16, ¿Los asensos y promociones en CHALLENGER le dejaron?

Elaborado por: El Autor

Análisis: Del 100% de encuestados, se observa que la mayor parte de encuestados respondió que no tuvieron asensos y eso no aplicaba en la empresa con un 46,15%, un grupo que compone el 30,77% mencionó que los asensos y promociones de CHALLENGER le dejaron insatisfechos, el 15,38% respondió que quedaron completamente insatisfechos, el 4,62% estuvo completamente satisfecho y finalmente el 3,08% respondió que fue satisfactorio.

Este factor de asensos y promociones de la empresa con facilidad se observa que es un punto a considerar un plan de acción y mejora, los colaboradores al sentirse sin opciones de crecer o desarrollarse prefiere dar un paso fuera de la empresa, esto sin duda aumenta los índices de rotación en las empresas.

Tabla No. 18, ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba?

Las Responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No Aplica	10	15,4	15,4	15,4
Insatisfecho	5	7,7	7,7	23,1
Válidos Satisfecho	20	30,8	30,8	53,8
Completamente Satisfecho	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Las Responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba

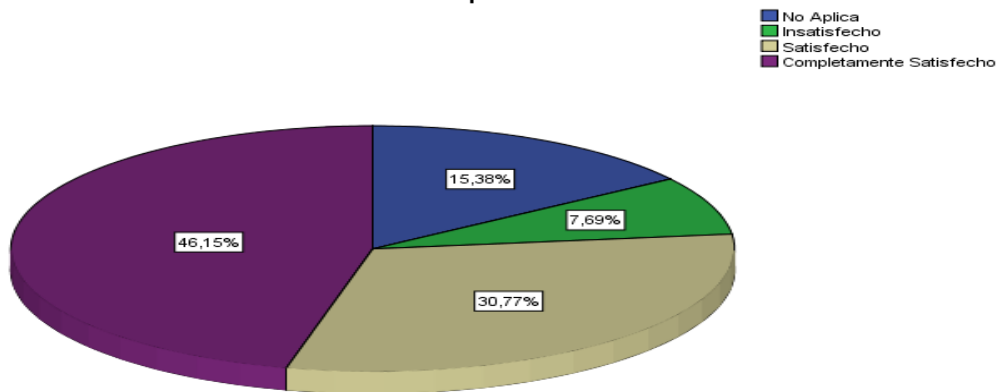


Figura No. 17, ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba?

Elaborado por: El Autor

Análisis: Se evidencia que el 46,15% del 100% de encuestados, mencionaron que quedaron completamente satisfechos con las funciones y labores de su puesto, el 30,77% Satisfechos, el 15,38% no contestó la pregunta y el 7,69% restante respondió estar insatisfecho.

Es un porcentaje animador, la mayoría de los encuestados mencionaron estar muy de acuerdo con sus funciones y labores, es decir que los perfiles de las personas van a la par de los perfiles requeridos en los puestos y eso hace que haya sinergia entre la función y el colaborador. El proceso de selección se debe detectar esto y seguir por ese camino.

Tabla No. 19, ¿La gestión que usted hizo en CHALLENGER le dejó?

La Gestión que usted hizo en CHALLENGER le dejó				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Insatisfecho	5	7,7	7,7	7,7

Satisfecho	30	46,2	46,2	53,8
Completamente Satisfecho	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

La Gestión que usted hizo en CHALLENGER le dejó

■ Insatisfecho
■ Satisfecho
■ Completamente Satisfecho

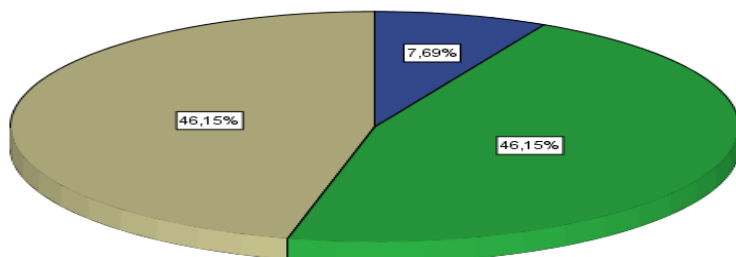


Figura No. 18, ¿La gestión que usted hizo en CHALLENGER le dejó?

Elaborado por: El Autor

Análisis: Dentro del 100% de encuestados que se desvincularon de la empresa, se observa que los grupos quedan distribuidos para esta pregunta así: con un empate del 46,15% respondieron que estaba completamente muy satisfechos y satisfechos con la gestión realizada en la empresa, y solo un 7,69% quedó insatisfecho, con esto se evidencia que los colaboradores cuando salen de la organización, quedan con sus emociones auto realizadas por lo hecho para la empresa.

Tabla No. 20, ¿Qué comentarios o sugerencias haría usted finalmente?

Que comentarios o sugerencias haría usted Finalmente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	Mejoren el Clima Laboral	13	20,0	20,0	20,0
	Mejorar la Capacitación	18	27,7	27,7	47,7
Válidos	Mejorar en salarios y beneficios	19	29,2	29,2	76,9
	Mejorar el Respeto entre Jefe - Colaborador	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Que comentarios o sugerencias haria usted Finalmente

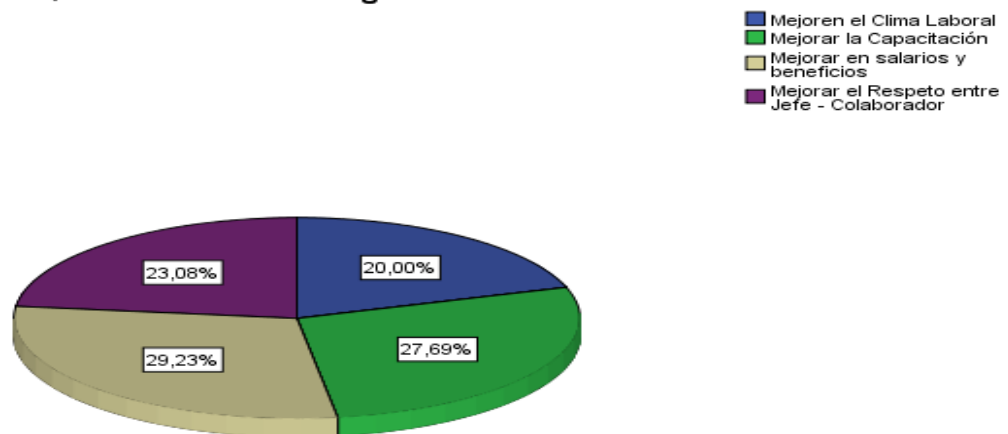


Figura No. 19, ¿Qué comentarios o sugerencias haría usted finalmente?

Elaborado por: El Autor

Análisis: Con respecto a las recomendaciones que los encuestados realizan a la empresa al momento de su desvinculación, se observan 4 recomendaciones que sobresalen, con el 29,23% mencionaron que se debe mejorar en lo referente a salarios y beneficios, el 27,69% consideraron que se debía mejorar en la capacitación que se entrega a los colaboradores, un 23,08% recomendó mejorar en el Respeto y el trato que da el jefe inmediato y finalmente el 20% consideró que se debía mejorar en los aspectos de clima laboral.

Son puntos básicos que se debe llevar en orden en las empresas para tener personal motivado y comprometido, y lograr disminuir los índices de rotación.

4.2. ANALISIS BIVARIADOS

		Tiempo en la Empresa	Capacitación	Edad	Sueldo y Comisiones	Formación Académica	Motivación al Grupo de Trabajo	Inducción	Los asensos y promociones en CHALLENGE R le dejaron
Tiempo en la Empresa	Correlación de Pearson	1	-.854**	.936**	-.914**	.909**	-.847**	-.750**	-.807**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Capacitación	Correlación de Pearson	-.854**	1	-.927**	.901**	-.863**	.726**	.749**	.663**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Edad	Correlación de Pearson	.936**	-.927**	1	-.933**	.892**	-.750**	-.783**	-.704**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Sueldo y Comisiones	Correlación de Pearson	-.914**	.901**	-.933**	1	-.945**	.802**	.875**	.853**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Formación Académica	Correlación de Pearson	.909**	-.863**	.892**	-.945**	1	-.847**	-.845**	-.864**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Motivación al Grupo de Trabajo	Correlación de Pearson	-.847**	.726**	-.750**	.802**	-.847**	1	.778**	.901**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Inducción	Correlación de Pearson	-.750**	.749**	-.783**	.875**	-.845**	.778**	1	.841**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Los asensos y promociones en CHALLENGE	Correlación de Pearson	-.807**	.663**	-.704**	.853**	-.864**	.901**	.841**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

Tabla No. 21, Cuadro de Correlación, Comprobación de Hipótesis

En el análisis se evidencia que existen las siguientes correlaciones:

- Tiempo en la empresa y Capacitación, existe correlación de intensidad alta negativa de - ,854.
- Tiempo en la empresa y Edad, existe correlación de intensidad alta positiva de ,936.
- Tiempo en la empresa y Sueldo y Comisiones, existe correlación de intensidad alta positiva de ,914.
- Tiempo en la empresa y Formación Académica, existe correlación de intensidad alta positiva de ,909.
- Tiempo en la empresa y Motivación, existe correlación de intensidad alta positiva de ,847.
- Tiempo en la empresa e Inducción, existe correlación de intensidad alta positiva de ,750.
- Tiempo en la empresa y Asensos y Promociones, existe correlación de intensidad alta negativa de -,807.
- Capacitación y Edad, existe correlación de intensidad alta negativa de -,927.
- Capacitación y Sueldo y Salarios, existe correlación de intensidad alta positiva de ,901.
- Capacitación y Formación Académica, existe correlación de intensidad alta negativa de -,863.
- Capacitación y Motivación, existe correlación de intensidad alta positiva de ,726.
- Capacitación e Inducción, existe correlación de intensidad alta positiva de ,749.
- Edad y Sueldo y Comisiones, existe correlación de intensidad alta negativa de -,933.
- Edad y Formación Académica, existe correlación de intensidad alta positiva de ,892.
- Edad y Motivación, existe correlación de intensidad alta negativa de -,750.
- Edad e Inducción, existe correlación de intensidad alta negativa de -,783.
- Edad y Asensos y Promociones, existe correlación de intensidad alta negativa de -,704.

- Sueldo y Comisiones y Formación Académica, existe correlación de intensidad alta negativa de -,945.
- Sueldo y Comisiones y Motivación, existe correlación de intensidad alta positiva de ,802.
- Sueldo y Comisiones e Inducción, existe correlación de intensidad alta positiva de ,875.
- Sueldo y Comisiones con Asensos y Promociones, existe correlación de intensidad alta positiva de ,853.
- Formación Académica y Motivación, existe correlación de intensidad alta negativa de -,847.
- Formación Académica e Inducción, existe correlación de intensidad alta negativa de -,847.
- Formación Académica y Asensos, existe correlación de intensidad alta negativa de -,864.
- Motivación e Inducción, existe una correlación de intensidad alta positiva de ,778.
- Motivación y Asensos y Promociones, existe una correlación de intensidad alta positiva de ,901.
- Inducción y Asensos y Promociones, existe correlación de intensidad alta positiva de ,841.

4.3. ANALISIS DE TABLA DE CONTINGENCIAS – CROSSTABS

Tabla No. 22. Análisis de la Asociación entre la Pregunta Formación Académica y Área Laboral, Encuesta de Salida CHALLENGER.

Tabla de contingencia Formación Académica * Área Laboral

Recuento

		Área Laboral					Total
		Comercial	Operativa	Financiera - Contable	RR.HH.	Administrativa	
Formación Académica	Básico	5	0	0	0	0	5
	Bachiller	25	0	0	0	0	25
	Técnico	13	7	0	0	0	20
	Pre Grado	0	1	9	2	1	13
	Posgrado	0	0	0	0	2	2
Total		43	8	9	2	3	65

% del total

		Área Laboral					Total
		Comercial	Operativa	Financiera - Contable	RR.HH.	Administrativa	
Formación Académica	Básico	7,7%					7,7%
	Bachiller	38,5%					38,5%
	Técnico	20,0%	10,8%				30,8%
	Pre Grado		1,5%	13,8%	3,1%	1,5%	20,0%
	Posgrado					3,1%	3,1%
Total		66,2%	12,3%	13,8%	3,1%	4,6%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	113,653 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	86,758	16	,000

Asociación lineal por lineal	42,760	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 22 casillas (88,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,06.

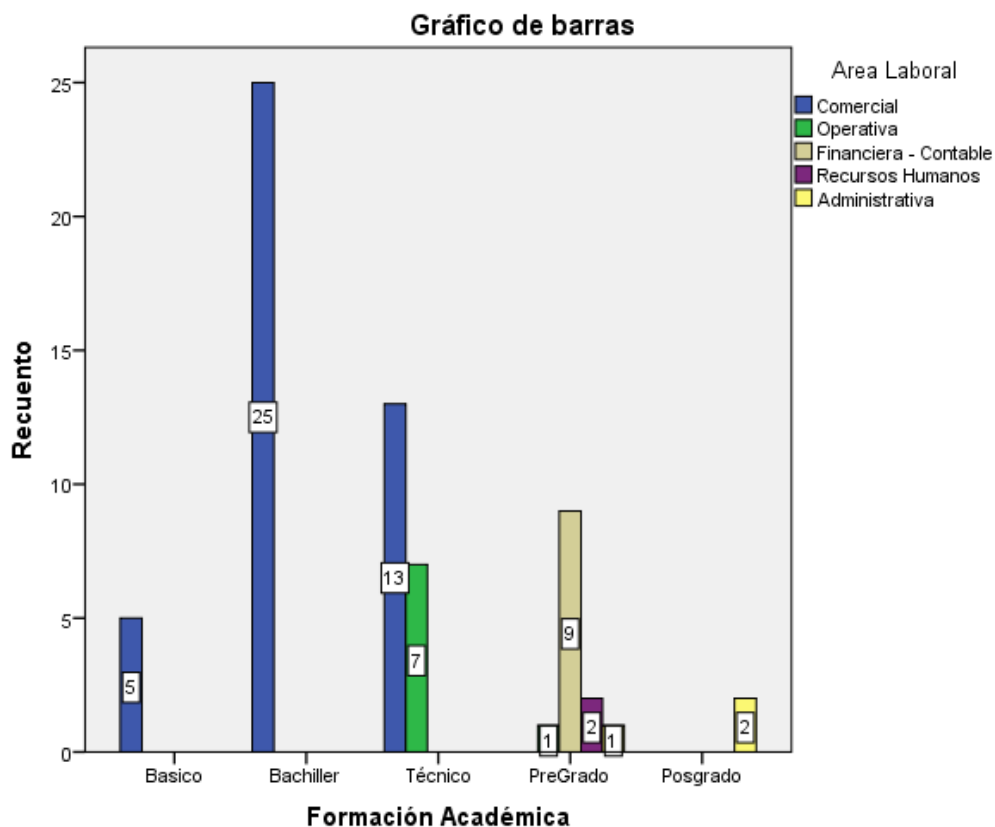


Figura No. 20, Asociación entre Formación Académica y Área Laboral en CHALLENGER.

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre Formación Académica y Área Laboral.

Se evidencia que la mayoría de colaboradores que salieron de la empresa, tenían formación bachiller y pertenecían al área comercial es la mayor asociación que se evidencia, las áreas

de RR.HH. y finanzas son las que tenían mayor personal con formación de Pre Grado, es decir, ingeniería, licenciatura, Psicología, etc., y solo el área administrativa fue ocupada dentro de sus puesto por personal con Pos Grado que decidió salir de la empresa.

Tabla No. 23, Análisis de la Asociación entre Área Labora y el Sueldo y Comisiones,

Tabla de contingencia Área Laboral * Sueldo y Comisiones

Recuento

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Área Laboral	Comercial	0	0	18	20	5	43
	Operativa	0	1	7	0	0	8
	Financiera - Contable	1	8	0	0	0	9
	RR.HH.	2	0	0	0	0	2
	Administrativa	3	0	0	0	0	3
Total		6	9	25	20	5	65

Tabla de contingencia Área Laboral * Sueldo y Comisiones

% del total

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Área Laboral	Comercial			27,7%	30,8%	7,7%	66,2%
	Operativa		1,5%	10,8%			12,3%
	Financiera - Contable	1,5%	12,3%				13,8%
	RR.HH.	3,1%					3,1%
	Administrativa	4,6%					4,6%
Total		9,2%	13,8%	38,5%	30,8%	7,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	115,938 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	88,958	16	,000
Asociación lineal por lineal	44,262	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 22 casillas (88,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

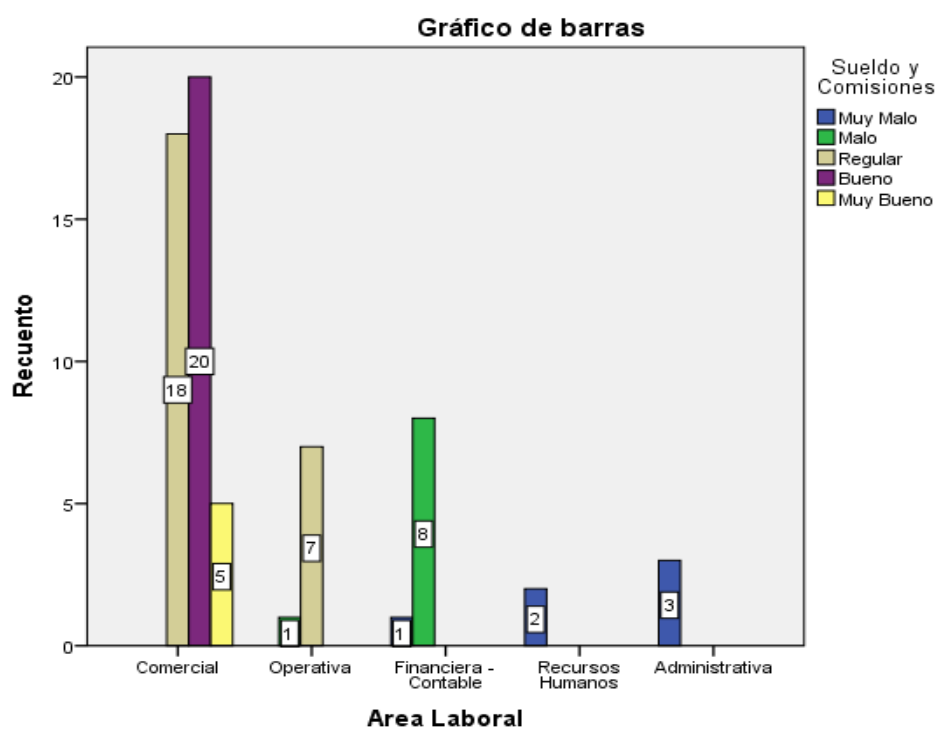


Figura No. 21, Asociación entre el Área Laboral y el Sueldo y las Comisiones,

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre Área Laboral y el Sueldo y las Comisiones.

El área comercial se observa que fue el área con mayor satisfacción con el sueldo y comisiones de la empresa, el área administrativa y el financiera – contable, fueron las áreas que menos conformes se encontraban con los sueldos y comisiones, se identifica con facilidad que el área comercial al tener bonos por ventas, comisiones por presupuestos, recibían mayores ingresos y por ello fue su conformidad con la escala salarial, en tanto que las demás áreas no recibían ningún compuesto económico extra y por ello su insatisfacción. Este sin duda fue un motivo para que el personal decida dar un paso al costado.

Tabla No. 24, Análisis de la Asociación entre la Formación Académica y el Sueldo y las Comisiones

Tabla de contingencia Formación Académica * Sueldo y Comisiones

Recuento

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Formación Académica	Básico	0	0	0	0	5	5
	Bachiller	0	0	5	20	0	25
	Técnico	0	0	20	0	0	20
	Pre Grado	4	9	0	0	0	13
	Posgrado	2	0	0	0	0	2
Total		6	9	25	20	5	65

% del total

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Formación Académica	Básico					7,7%	7,7%
	Bachiller			7,7%	30,8%		38,5%
	Técnico			30,8%			30,8%
	Pre Grado	6,2%	13,8%				20,0%
	Posgrado	3,1%					3,1%
Total		9,2%	13,8%	38,5%	30,8%	7,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	186,600 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	143,683	16	,000
Asociación lineal por lineal	57,117	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 20 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

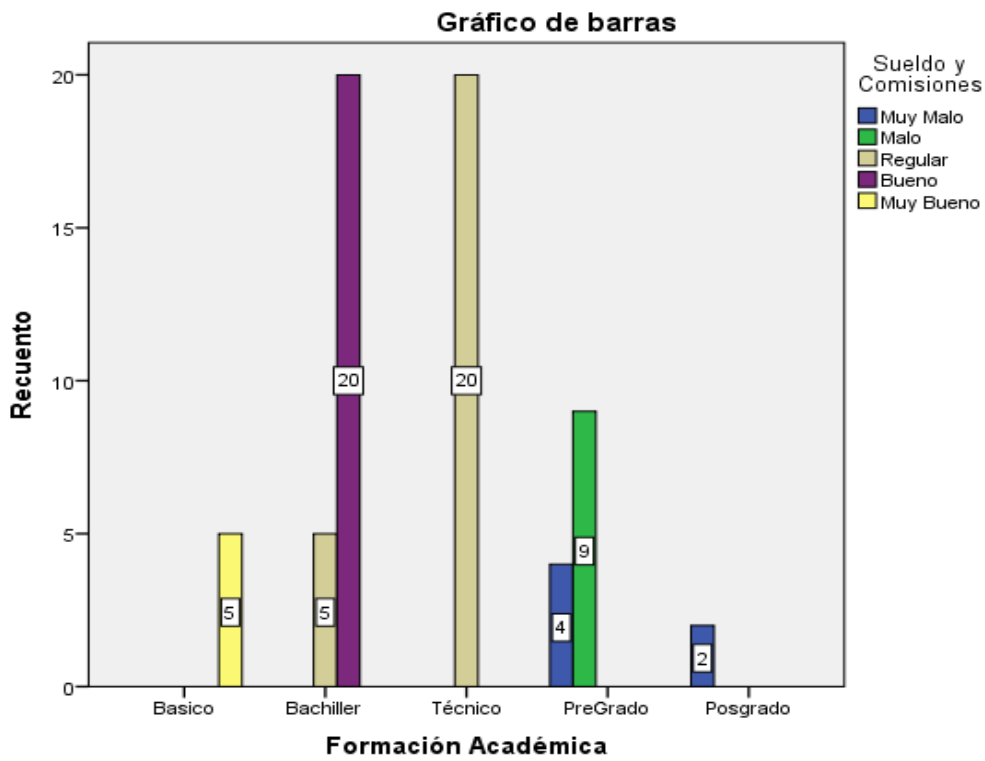


Figura No. 22, Asociación entre la Formación Académica con el Sueldo y Comisiones

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre la Formación Académica y Sueldo y Comisiones.

El personal que tenía la empresa CHALLENGER con formación básica y bachillerato fueron quienes tenían mayor satisfacción con el sueldo y las comisiones del paquete remunerativo de la empresa, vale destacar que ellos pertenecían al área comercial como evidenciamos en el análisis anterior, por ellos su satisfacción con ello, el personal del área técnica estaba en un punto medio, no estaba completamente satisfecha con el sueldo pero tampoco tenía insatisfacción. Finalmente para el personal con título universitario y pos grado, el sueldo de la empresa les parecía malo y muy malo.

Tabla No. 25, Análisis de la Asociación entre el Sexo con la Formación Académica de los colaboradores

Tabla de contingencia Sexo * Formación Académica

Recuento

		Formación Académica					Total
		Básico	Bachiller	Técnico	Pre Grado	Posgrado	
Sexo	Femenino	5	25	15	0	0	45
	Masculino	0	0	5	13	2	20
Total		5	25	20	13	2	65

% del total

		Formación Académica					Total
		Básico	Bachiller	Técnico	Pre Grado	Posgrado	
Sexo	Femenino	7,7%	38,5%	23,1%			69,2%
	Masculino			7,7%	20,0%	3,1%	30,8%
Total		7,7%	38,5%	30,8%	20,0%	3,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	47,396 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	57,748	4	,000
Asociación lineal por lineal	38,482	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,62.

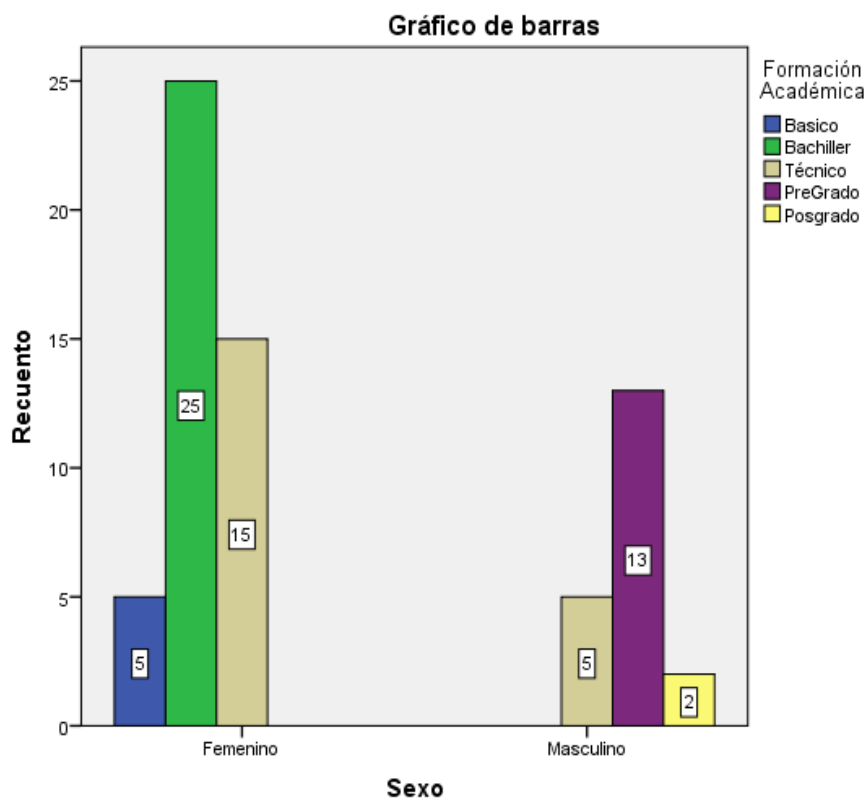


Figura No. 23, Asociación entre el Sexo con la Formación Académica de los colaboradores

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre el Sexo y la Formación Académica.

Se evidencia que el personal Masculino que salió de la empresa, tenía mayor preparación y formación académica que el personal femenino, mientras que el personal masculino tenían estudios mínimo de técnicos, tenían pre grado y pos grado, el personal femenino que se desvinculó no tenía estos estudios, solo tenían formación básica, en su gran mayoría bachiller y solo un porcentaje pequeño formación técnica.

Tabla No. 26, Análisis de la Asociación entre el Sexo con el Sueldo y Comisiones

Tabla de contingencia Sexo * Sueldo y Comisiones

Recuento

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Sexo	Femenino	0	0	20	20	5	45
	Masculino	6	9	5	0	0	20
Total		6	9	25	20	5	65

% del total

		Sueldo y Comisiones					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Sexo	Femenino			30,8%	30,8%	7,7%	69,2%
	Masculino	9,2%	13,8%	7,7%			30,8%
Total		9,2%	13,8%	38,5%	30,8%	7,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,222 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	55,221	4	,000

Asociación lineal por lineal	36,395	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,54.

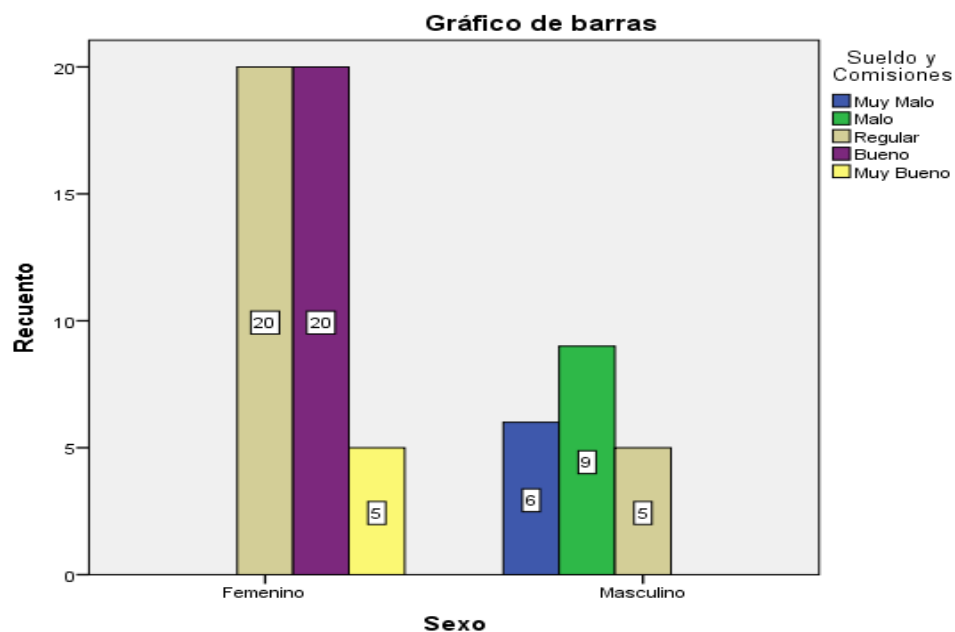


Figura No. 24, Asociación entre el Sexo con el Sueldo y Comisiones

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre Sexo con el Sueldo y Comisiones

Se observa que el personal Femenino que fue el personal sin mayor preparación académica y en la gran mayoría del área comercial, fueron las personas que se encontraban con mayor satisfacción en la parte de sueldos y salarios antes de salir de la empresa, ninguna colaboradora femenina veía como malo y muy mala la remuneración que percibían y aun así

decidieron dejar la empresa, esto es contrario al criterio del personal masculino, que en su totalidad consideraban que el salario era regular, malo y muy malo, y por eso motivo decidían desvincularse de la empresa, esto se debe cuidar porque si no es competitivo puede ser un parámetro de salida de las empresas del personal, buscar ser competitivos en sueldos es clave.

Tabla No. 27, Análisis de la Asociación entre el Sexo y la Motivación al Grupo de Trabajo

Tabla de contingencia Sexo * Motivación al Grupo de Trabajo

Recuento

		Motivación al Grupo de Trabajo				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Sexo	Femenino	0	10	25	10	45
	Masculino	1	19	0	0	20
Total		1	29	25	10	65

% del total

		Motivación al Grupo de Trabajo				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Sexo	Femenino		15,4%	38,5%	15,4%	69,2%
	Masculino	1,5%	29,2%			30,8%
Total						

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,243 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	42,879	3	,000
Asociación lineal por lineal	26,977	1	,000

N de casos válidos	65	
--------------------	----	--

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.

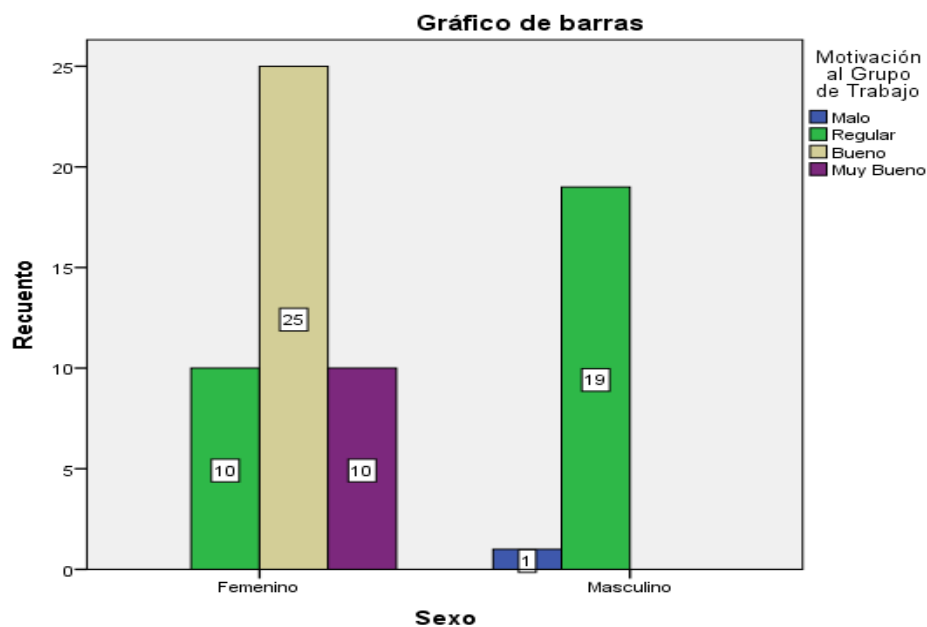


Figura No. 25, Análisis de la Asociación entre el Sexo y la Motivación al Grupo de Trabajo

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre Sexo y la Motivación al Grupo de Trabajo

Si se relaciona con respuestas anteriores en cuanto al salario, se puede identificar que puede ser un factor de motivación ya que, el personal femenino que se encontraba con mayor satisfacción en la parte Salarial, también se encontraban con indicadores más elevados de motivación que el personal masculino; el personal femenino en su última encuesta de salida mencionaron en cuanto a la motivación estar con niveles de regular, bueno y muy bueno, en tanto que, el personal masculino en motivación estaban dentro de rangos de malo y regular.

Tabla No. 28

Fuente: Análisis de la Asociación entre el Área Laboral y la Motivación al Grupo de Trabajo

Elaborado por: El Autor

Tabla de contingencia Área Laboral * Motivación al Grupo de Trabajo

Recuento

		Motivación al Grupo de Trabajo				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Área Laboral	Comercial	0	8	25	10	43
	Operativa	0	8	0	0	8
	Financiera - Contable	0	9	0	0	9
	RR.HH.	0	2	0	0	2
	Administrativa	1	2	0	0	3
Total		1	29	25	10	65

%

		Motivación al Grupo de Trabajo				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Área Laboral	Comercial		12,31%	38%	15,38%	43%
	Operativa		12%			8%
	Financiera - Contable		13,85%			9%
	RR.HH.		3,08%			2%
	Administrativa	1,5%	3,08%			3%
Total		1,54%	44,63%	38,46%	15,38%	65%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	58,484 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	53,356	12	,000
Asociación lineal por lineal	25,146	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 17 casillas (85,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

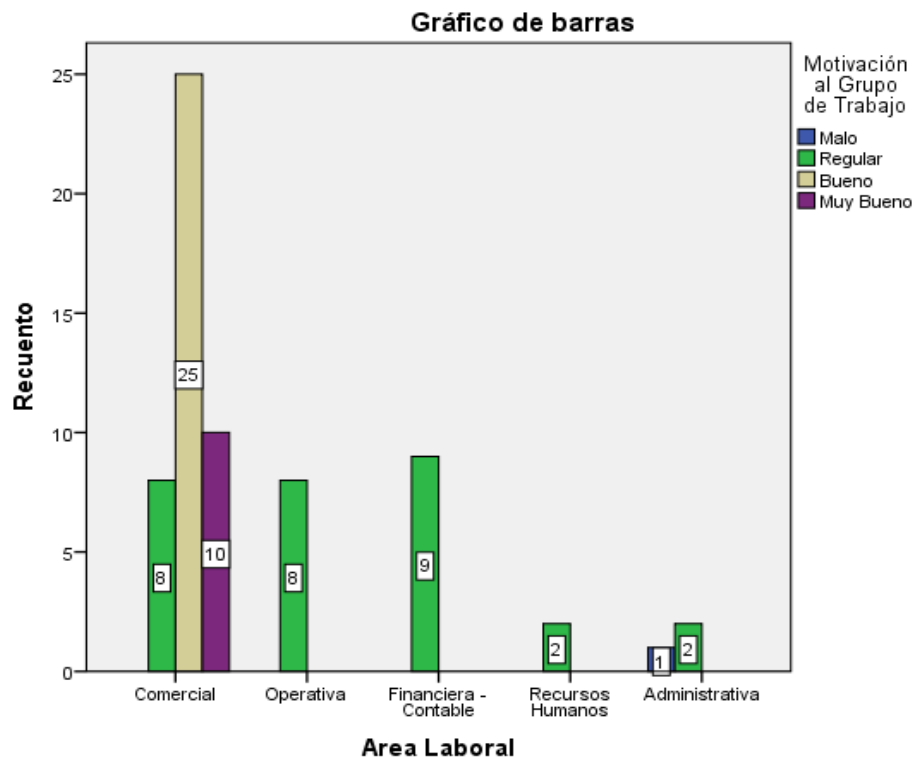


Figura No. 26, Análisis de la Asociación entre el Área Laboral y la Motivación al Grupo de Trabajo

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre el Área Laboral y la Motivación al Grupo de Trabajo.

Observamos que el personal del área que se encontraba con mayor motivación en la organización, fue el personal del área comercial, los ocupantes de posiciones comerciales mencionaron que su motivación era muy buena, buena y una minoría regular. El personal salientes de áreas Operativa, Financiera y RR.HH. mencionaron que su motivación fue regular mientras laboraron en la empresa, finalmente y un caso de preocupación fue el área administrativa en donde el personal tenía una motivación de regular y mala, estos sin duda son factores claves que hacen que las personas den un paso al costado y crezcan los índices de rotación internos.

Tabla No. 29, Análisis de la Asociación entre el Área Laboral y la Motivación al Grupo de Trabajo

Tabla de contingencia Sexo * Área Laboral

Recuento

		Área Laboral					Total
		Comercial	Operativa	Financiera - Contable	RR.HH.	Administrativa	
Sexo	Femenino	43	2	0	0	0	45
	Masculino	0	6	9	2	3	20
Total		43	8	9	2	3	65

%

		Área Laboral					Total
		Comercial	Operativa	Financiera - Contable	RR.HH.	Administrativa	
Sexo	Femenino	66,15%	3,07%				45
	Masculino		9,23%	13,84%	3,07%	4,61%	20
Total		66,15%	12,30%	13,84%	3,07%	4,61%	65

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,958 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	71,244	4	,000
Asociación lineal por lineal	46,678	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,62.

Gráfico de barras

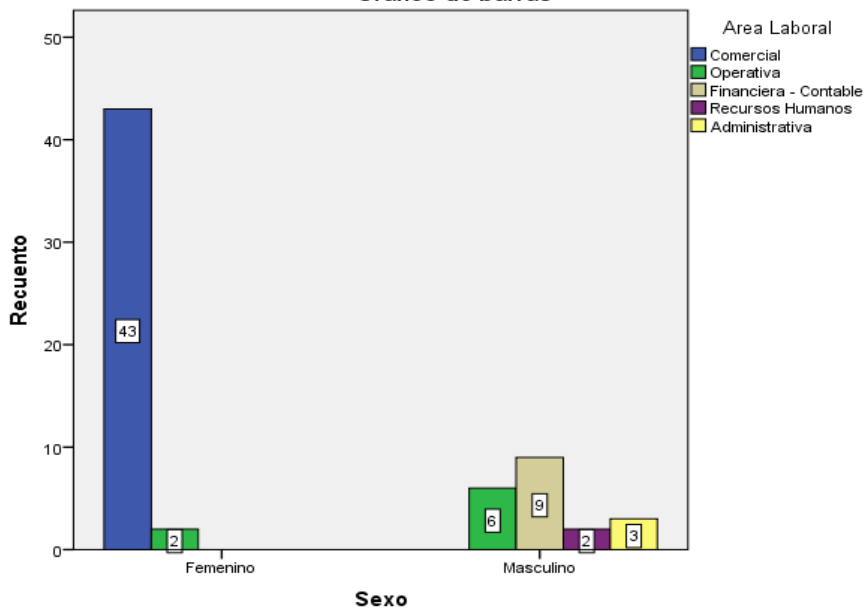


Figura No. 27, Análisis de la Asociación entre el Área Laboral y la Motivación al Grupo de Trabajo

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre el Sexo y el Área Laboral

Como se evidencia el personal Femenino en su gran mayoría ocupaban el área comercial, una minoría solo dos mujeres ocuparon el área técnica del total de mujeres que salieron de la empresa. El personal masculino tenía ocupación en todas las áreas de la empresa menos en la comercial que estaba copada por el personal femenino, los hombres en su mayoría estuvieron en el área financiera-contable, en el área operativa, administración y RR.HH..

Tabla No. 30, Análisis de la Asociación entre el Sexo y Si recordaban los pasos del proceso de selección previo al ingreso a CHALLENGER

Tabla de contingencia Sexo * Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER

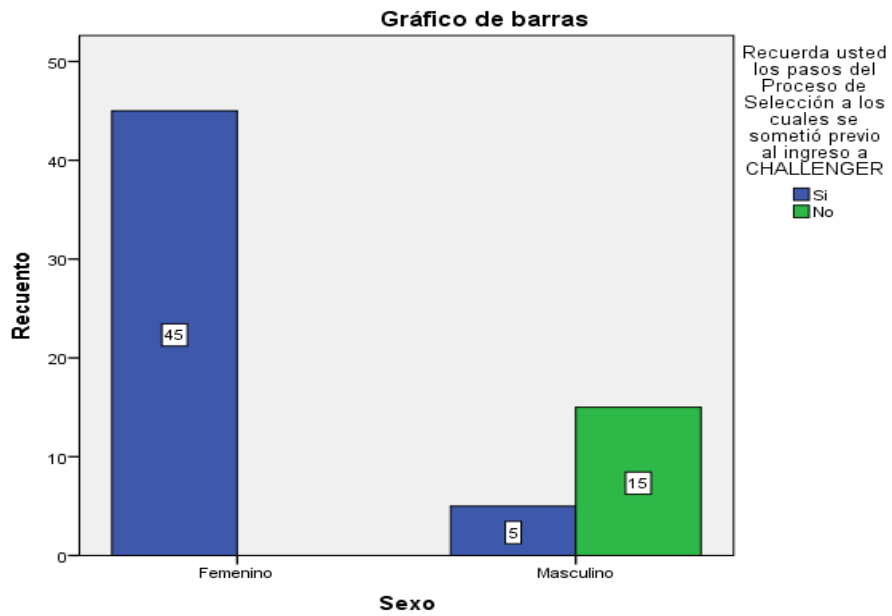
Recuento

		Recuerda usted los pasos del Proceso de Selección a los cuales se sometió previo al ingreso a CHALLENGER		Total
		Si	No	
Sexo	Femenino	69,23%		69,23%
	Masculino	7,69%	23,08%	30,77%
Total				100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,071 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	64,198	4	,000
Asociación lineal por lineal	49,835	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,071 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	64,198	4	,000
Asociación lineal por lineal	49,835	1	,000
N de casos válidos	65		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.

Figura No. 28, Análisis de la Asociación entre el Sexo y Quienes recuerdan los pasos del proceso de selección a los cuales se sometió previo el ingreso a CHALLENGER

Elaborado por: El Autor

Análisis: El nivel de significancia es de 0,00, por consiguiente si existe Asociación entre el Sexo y Quienes recuerdan los pasos del proceso de selección a los cuales se sometió previo el ingreso a CHALLENGER.

Es una pregunta clave para identificar si el proceso de selección fue claro para los colaboradores al momento del ingreso a la empresa, y si se manejo con pasos y procedimientos bien establecidos, como se evidencia el personal femenino en su totalidad antes de salir de la organización mencionaron que si recordaban los pasos del proceso de selección previo a su ingreso a CHALLENGER, mientras que, el personal masculino de 20 encuestados 15 no recordaban los pasos y 5 sí.

Esta pregunta puede dar un factor de análisis para conocer si el proceso de selección influyó o no para que un colaborador se retire de la organización, al tener a una gran minoría que no recuerda el proceso de selección previo a su ingreso, se identifica que hay otros factores de peso más que la misma selección para la rotación.

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Tomando en cuenta las Correlaciones existentes analizadas en la parte superior, con valores:

Correlación 1: -0,850

Correlación 2: 0,936

Correlación 3: 0,914

Correlación 4: 0,909

Correlación 5: 0,847

Correlación 6: 0,750

Correlación 7: -0,927

Correlación 8: 0,901

Correlación 9: -0,863

Correlación 10: 0,726

Correlación 11: 0,749

Correlación 12: -0,933

Correlación 13: 0,892

Correlación 14: -0,750

Correlación 15: -0,783

Correlación 16: -0,704

Correlación 17: -0,945

Correlación 18: 0,802

Correlación 19: 0,875

Correlación 20: 0,853

Correlación 21: -0,847

Correlación 22: -0,847

Correlación 23: -0,864

Correlación 24: 0,778

Correlación 25: 0,901

Correlación 26: 0,841

Promedios de las 26 Correlaciones existentes es de 0,129.

Con el valor obtenido se comprueba que la Hipótesis sobre si El Proceso de Selección por Competencias tiene influencia en la Rotación de Personal de la empresa CHALLENGER, la respuesta es que si, El Proceso de Selección si influencia en la Rotación de CHALLENGER, con Intensidad Baja, Positiva de 0,129; por cuanto, es necesario mejorar el Proceso de Selección para en una parte poder disminuir la Rotación laboral.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 31, Discusión de Resultados

BIOGRAFIA	RESULTADOS INVESTIGACIONES ANTERIORES	RESULTADOS INVESTIGACIÓN ACTUAL
Martha Alles (2016)	<p>El manejo profesional tanto de la atracción y selección de los nuevos colaboradores como del desarrollo y retención de los que ya integran la organización es un tema relevante, en un contexto actual donde el talento es una de las preocupaciones más frecuentes de los números 1 de las organizaciones.</p> <p>Los pasos para realizar la atracción y selección de personas deben ser realizados de manera profesional, adaptando los métodos de trabajo a las nuevas realidades. Deben utilizarse las herramientas necesarias para asegurar que en la primera etapa se atraigan los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir, y en segundo término, se evalúen los conocimientos y competencias necesarios. De este modo se podrá elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse exitosamente al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.</p>	<p>El 76,9% de los colaboradores que es la gran mayoría de los encuestados, recuerdan los pasos del proceso de selección que realizaron previo a su ingreso a CHALLENGER y estuvieron de acuerdo con lo explicado, entonces en base de esto se debe considerar la recomendación que es el trabajar con mayor fuerza en otros subsistemas como el clima laboral, salarios, capacitación, que son puntos que elevan la rotación con mayor fuerza que el mismo proceso de selección por competencias.</p>
Martha Alles (2016)	<p>Menciona en su trabajo que cuando las personas dejan la organización muy poco tiempo después de haber ingresado, quizá el problema no sea de retención sino de selección. Por lo tanto, las empresas preocupadas por la retención de personas deberán comenzar su análisis por los métodos de atracción y selección.</p>	<p>Al tener casi la totalidad de colaboradores que conocían sobre el proceso de selección, se evidencia que la rotación se da por otros factores como lo indica la encuesta de salida CHALLENGER en la pregunta Razones por las cuales decide retirarse de la empresa, razones que tuvieron la siguiente respuesta: Baja remuneración, 30,8%, capacitación 3,1%, problemas con el jefe 15,4%, Falta de motivación al grupo 7,7%, relaciones laborales 12,3%, Enfermedad 9,2%, Stress 4,6%, Incumplimiento con lo ofrecido al ingresar 6,2% y falta de crecimiento el 10,8%, con ello se comprueba que si el personal salió poco antes de la empresa, no fue por una mala selección sino por una falta de planificación en los beneficios y por ende la retención y atracción.</p>
Galicia Arias (2004)	<p>Arias Galicia (2004) quien nos dice, que desde tiempos remotos, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Y es hasta principios del siglo pasado (XX) que en el área de Recursos Humanos se inicia por primera vez una selección técnica, particularmente, es la Primera Guerra Mundial, la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre. Estas aportaciones al ser enriquecidas a lo largo del tiempo, han permitido que hoy en día las técnicas de selección de personas tiendan a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la mera intuición determinando ahora sí, los requerimientos de los recursos humanos, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.</p>	<p>En la encuesta de salida de la presente investigación, se observa que el proceso de selección que manejó CHALLENGER, fue con claridad y procedimientos coherentes, por tal motivo, la gran mayoría de colaboradores recordó el proceso de selección previo a su ingreso, con el 76,9% y los que no recordaron los pasos fueron la minoría con el 23,1%. Con esto se comprueba que la selección no fue subjetiva y tuvo procedimientos efectivos para dejar claros los parámetros a los colaboradores a ingresar.</p>
(Chávez, 2013), en su trabajo de titulación: La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional. Análisis de la PYME Ecuatoriana:	<p>Menciona en su trabajo acerca de la relación con el jefe inmediato que, El liderazgo incide en un 70% en el clima laboral, pues tiene influencia directa en los objetivos y metas del trabajo en equipo. El liderazgo no es característica propia de la persona; hay características individuales que permiten evidenciar dicho liderazgo. En las PYME, el Liderazgo actúa de forma más cercana que en una empresa grande porque los equipos de trabajo son más reducidos, la comunicación es más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación</p>	<p>Es un punto a mejorar y recomendar en los presentes resultados de la investigación, ya que, las respuestas no son muy alentadoras, como se evidencia en las respuestas de los colaboradores con el 37,7% mencionaron que el trato por parte de su jefe inmediato su líder, fue muy malo, el 30,8% mencionó que fue un trato regular, el 46,2% mencionó que fue buena esa relación jefe-colaborador, y finalmente el 15,4% dijo que ese trato jefe-colaborador era muy bueno. Si se quiere tener un plan de retención se debe partir por el buen ambiente de trabajo, las buenas relaciones jefe - colaborador, y así evitar salidas de colaboradores por temas personales ajenos a lo laboral.</p>
(Cortés, 2004)	<p>Comparte en su trabajo usualmente, un mal ambiente de trabajo, se asocia a la falta de motivación. El líder de equipo, debe dar importancia al trabajo que realizan sus colaboradores. Si se acostumbra a utilizar técnicas no adecuadas para lograr que la gente cumpla sus objetivos, crea un ambiente nocivo dentro de sus colaboradores.</p>	<p>En cuanto a la motivación los colaboradores que estaban en la organización comentaron: que la motivación al grupo de trabajo en la empresa para el 1,5% fue malo, para la mayoría con el 44,6% mencionaron que la motivación fue regular, el 38,5% fue buena, y finalmente el 15,4% fue muy buena la motivación a los grupos de trabajo.</p>

CONCLUSIONES

- a. La actualización en los todos los procesos es vital para cualquier empresa, siendo esto un punto a favor de la empresa CHALLENGER que siempre esta presta para realizar actualizaciones valiosas en sus procesos y acoger toda herramienta útil que brinde un mejor servicio a sus clientes internos y externos, por ende con los resultados encontrados en el presente proyecto investigativo, determina la necesidad de actualizar los pasos del Proceso de Selección por Competencias.
- b. La Investigación realizada permitió conocer más a profundidad los puntos del proceso de selección de la empresa, los puntos negativos y positivos y así, se concluye que el proceso de selección por competencias de la empresa CHALLENGER debe tener un ajuste en sus pasos para llevarlo con mayor claridad y que este no afecte a la rotación laboral.
- c. El personal de la empresa CHALLENGER en su gran mayoría de sexo femenino (69,28% del 100% de colaboradores y el 38,8% de sexo masculino), mencionan que no se cumplió lo ofrecido en la entrevista de ingreso, esto indica que en los pasos del proceso de selección debe haber actualizaciones y formatos establecidos ya que, un gran porcentaje de colaboradores como es el 23,08% de los encuestados no recordaban los pasos del proceso de selección. para no tener estos inconvenientes una vez este seleccionado el personal y evitarnos la rotación laboral.
- d. A parte de los pasos del procesos de selección, existen otros factores que notoriamente y con mayor grado influyen para que rotación laboral en la empresa, estos factores inician desde la inconformidad con sueldos y beneficios ya que un 38,5% mencionaron que los sueldos son regulares, un 13,8% dijo que los sueldos son malos y un 9,2% que los sueldos son muy malos, y solo un 30,8% mencionó que los sueldos son bueno; la falta de

programas de motivación el 44,6% mencionó en que los programas de motivación al grupo de trabajo son regulares, y un 1,6% malo. En cuanto a capacitación se refiere un 64,62% menciona que es regular la capacitación, el 18,38% coincidió que la capacitación es mala, un 7,62% dijo que esta es muy mala, con estos datos observados se concluye que son puntos en los que se debe trabajar para que sean un soporte a una buena selección y así la estabilidad laboral sea parte de la cultura organizacional en CHALLENGER.

- e. Se concluye que en la empresa CHALLENGER, han salido más colaboradores de sexo femenino 40 personas de sexo femenino de 65 salidas es decir, el 76,92% de salidas es de mujeres, y solo 25 salidas son de personal masculino 23,08%, lo que indica que se debe trabajar más con este grupo de interés en otros aspectos, ya que como se evidenció, su motivación y su satisfacción con el tema salarial era muy alta ya que, de 40 mujeres encuestadas, 20 mencionaron su satisfacción de bueno con el sueldo y 5 mencionaron que este es muy bueno, sin embargo decidieron salir de la organización. En cuanto a edades del personal saliente es demasiado heterogéneo y no habría motivos relevantes que se desvinculen de la empresa por algo relacionado a la edad.

RECOMENDACIONES

- a. CHALLENGER, no posee un proceso de selección por competencias con políticas y procedimientos reales y palpables, es decir sus políticas y procedimientos todavía son subjetivas, por ello se recomienda buscar una metodología de actualización para mejorar el proceso de selección por competencias, una metodología por ejemplo basándonos en modelos de Martha Alles o Hay Group que son los más recomendados, y que vaya creciendo organizacionalmente con nuevas herramientas y así seamos proveedores de estabilidad para nuestros colaboradores.
- b. Determinar acciones inmediatas de trabajo en lo llamado Desarrollo Organizacional y Escalas Salariales por méritos y mejorar en otros subsistemas del área de RR.HH., no solo en selección, también debe trabajar en el clima laboral (motivación), más competitividad con relación al mercado laboral en temas salariales, la capacitación y formación, con esto la rotación laboral será un factor que disminuirá si se toma con responsabilidad los puntos mencionados.
- c. Capacitar a los colaboradores en temas académicos y temas generadores de valor, así mejoraran en sus perfiles laborales lo que permitirá que ellos observen la preocupación de la empresa por su gente y la empresa se beneficie de los aprendizajes de los colaboradores y se siembre un compromiso que disminuya la rotación.
- d. Establecer un plan de carrera y ascensos a la par del desempeño del personal, esto también hacerlo en la parte remunerativa siendo más competitivos en este tema y premiando el esfuerzo de mejores colaboradores, esto será una base para tener un plan de retención que permita tener estabilidad y no una alta rotación en la empresa.

- e. Crear sinergia empresa-colaborador, con esto todo mal entendido suscitado al momento de seleccionar al personal, se podrá sanar en el día a día laboral obteniendo confianza, compromiso y el interés del colaborador solo por nuestra empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aillón, A., Parra, J., & Prado, L. (julio de 2008). *Selección y contratación en administración internacional de los RR.HH.*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf;sequence=1>
- Alles M., 2015, Rotación y Retención del Talento, Competencias Revista Técnica, Vol 1. (s.f.). Rotación y Retención del Talento. *Competencias Revista Técnica*, <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>.
- Alles M., Selección por Competencias, Buenos Aires - Argentina, Granica. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (pág. 57). Buenos Aires: Granica S.A. .
- Alles, M. (2016). Rotación y Retención . *Competencias Revista Técnica* , 1.
- Alles, M. (18 de noviembre de 2016). *Rotación y retención del talento*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>
- Andrade M., 2010, ANALISIS DE LA ROTACIONDEL PERSONAL Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA SU OPTIMIZACIÓN EN LA PASAMANERIA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2009, Universidad Politecnica Salesiana, Tesis de Pregrado, Quito, Ecuador. (s.f.). “ANALISIS DE LA ROTACIONDEL PERSONAL Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA SU OPTIMIZACIÓN EN LA PASAMANERIA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2009”,. Cuenca.
- Asamblea. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi.
- Bachenheimer, H. (18 de noviembre de 2016). *Selección de personal*. Obtenido de drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

- Blasco, R. (5 de agosto de 2015). *Modelos de selección de personal generados en la historia de la psicología*. Obtenido de <http://myslide.es/documents/modelos-de-seleccion-de-personal.html>
- Cárdenas M., 2011, ACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y COMO AFECTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE REQUIEREN EL SERVICIO DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO DE CONQUITO, Tesis de Pregrado, Universidad Central, Quito, Ecuador. (s.f.). “ACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y COMO AFECTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE REQUIEREN EL SERVICIO DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO DE CONQUITO”., Quito.
- Challenger. (09 de abril de 2009). Reglamento Interno . *Requisitos para la Contratación de Personal* . Quito , Pichincha , Ecuador .
- Challenger, R. H. (2009). Manual de Políticas Integrales de RR.HH. - Challenger. En R. H. Challenger, *Challenger* (pág. 32). Quito .
- Chiavenato. (2001). *Administración de RR.HH. 5ta Edición*. Bogota: Editorial Nomos.
- Chiavenato. (12 de Agosto de 2010). Administración de RR.HH.. En I. Chiavenato, *Administración de RR.HH.* (pág. 493). Mexico: McGraw - Hill. Obtenido de Administración de RR.HH.: <http://recursoshumanospa.blogspot.com/2010/08/informe-de-reclutamiento-y-seleccion-de.html>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 2). Bogota: McGraw - Hill.
- Chiavento I, 1993. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México - México, McGraw Hill . (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: McGraw - Hill.
- Desler, G. (2000). Administración de Personal . En G. Desler, *Administración de Personal* (pág. 268). Mexico : Tipografica Barsa.
- Eguiza, F. (30 de 07 de 2013). *Zyncro - El Blog de la Empresa*. Obtenido de <https://blog.zyncro.com/2013/07/30/fuga-de-talentos-por-que-hay-rotacion-de-personal-en-una-empresa/>

- Empleo ETT. (27 de mayo de 2010). *Trabajos de larga duracion*. Obtenido de http://empleo.ett.com.es/2010_05_01_archive.html
- Espín R, 2014, DISEÑO DE UN PROGRAMA INTEGRAL PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA ASSA, EN EL AREA COMERCIAL EN EL AÑO 2002, Tesis de Pregrado, PUCE, Quito, Ecuador. (s.f.). *DISEÑO DE UN PROGRAMA INTEGRAL PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA ASSA, EN EL AREA COMERCIAL EN EL AÑO 2002*. Quito.
- Espinoza, C. (9 de octubre de 2013). *Reclutamiento y selección del persona en una empresa Constructura ECOZEM* . Obtenido de <http://mundoinformaco.blogspot.com/2013/10/reclutamiento-y-seleccion-del-persona.html>
- Farfán, D. C. (2013). “*DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA BEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCIÓN DE PERSONAL PAR LA EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.*”, . Cuenca.
- Génesis. (18 de noviembre de 2016). *Selección de personal*. Obtenido de genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf
- Google. (10 de 05 de 2016). *Selección de Personal* . Obtenido de Selección de Personal : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EDPOuuKHUrMJ:genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=es>
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la Investigación* . Mexico D.F. : McGraw - Hill .
- La Voz de Houston, N°1. (12 de 05 de 2015). *La Voz de Houston*. Obtenido de La Voz de Houston: www.worldoffice.com.co
- Ladino, 2008, MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LOS NIVELES JERARQUICOS DIRECTIVO, EJECUTIVO Y PROFESIONAL DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE PEREIRA SAESP, Tesis de Pregrado, Universidad de Pereira, Colombia. (s.f.). “*MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LOS NIVELES JERARQUICOS DIRECTIVO, EJECUTIVO Y PROFESIONAL DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE PEREIRA SAESP*”,. Pereira.

- Lozano, E. (15 de 11 de 2008). *Estretegias del Aprendizaje Autonomo*. Obtenido de Estretegias del Aprendizaje Autonomo:
<http://estrategiaslozano.blogspot.com/2008/11/competencias-duras.html>
- Macías, B. (2015). *Rotación de personal. 1. Introducción 2. Índice de Rotación de personal 4. Determinación del costo de la rotación de personal*. Obtenido de <http://docplayer.es/361963-Rotacion-de-personal-1-introduccion-2-indice-de-rotacion-de-personal-4-determinacion-del-costode-la-rotacion-de-personal.html>
- Mejía, G. (4 de julio de 2015). *Fundamentos de Investigación*. Obtenido de <http://documents.mx/documents/fundamentos-de-investigacion-559934e0948e3.html>
- Méndez, P. (22 de mayo de 2013). *Importancia de la Administración de RR.HH.* . Obtenido de <http://comenzandoadministrar.blogspot.com/2013/05/importancia-de-la-administracion-de.html>
- Merino, G. (junio de 2013). *Análisis de rotación de personal, Triboly de México, S.A de C.V.* Obtenido de <http://uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0691.pdf>
- Monografias* . (22 de 11 de 2015). Obtenido de Monografias:
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento>
- Monografias. (22 de 11 de 2015). *Monografias* . Obtenido de Monografias :
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento>
- Monografias. (27 de 05 de 2016). *Rotación de Personal* . Obtenido de Rotación de Personal : <http://docplayer.es/361963-Rotacion-de-personal-1-introduccion-2-indice-de-rotacion-de-personal-4-determinacion-del-costode-la-rotacion-de-personal.html>
- Nestor. (2007). *Trabajo Modelo para enfoques de Investigación accion Programas nacionales de formación* . Maturin .
- Obando, P. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Tulcán.
- Perez I., 2013, PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE

CHICLAYO, Universidad Católica Santo Toribio, Chiclayo, Perú . (s.f.).
*PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO*. Chiclayo.

Perez, Y. (2014). *Clima Organizacional en el Ambito Empresarial*. La Habana: s/n.

Pérez, Y. (abril de 2014). *Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/introduccion.htm>

Placencia, N. (2013). La Medición del Clima Laboral . *La Medición del Clima Laboral* ,
33.

Planificación, C. N. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir* . Quito .

R. Noe & W. Mondy. (2005). Administración de RR.HH.. En N. & Mondy,
Administración de RR.HH. (pág. 163). Mexico: Camara Nacional de la Industrial
Editorial Mexicana .

Ramirez, M. (15 de 11 de 2015). *Selección Por Competencias*. Obtenido de Selección Por
Competencias: http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

Rojas, G. A. (27 de 10 de 2015). *Selección Basada en Compentencias*. Obtenido de
Selección Basada en Compentencias: http://g-adriana-rojas-coronado.over-blog.org/pages/SELECCION_BASADA_EN_COMPETENCIAS-1898074.html

Rojas, R. (2008). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Mexico : Editorial
Coordinación de Humanidades.

Salgado, J. (2015). *Selección de RR.HH. Por Competencias en la Administracion Publica*.
Obtenido de
http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf

Sanchez R., 2012, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA PUBLICA
METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS EPMMOP, Tesis
de Pregrado, Universidad Central, Quito Ecuador . (s.f.). “*PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA*

EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS EPMMOP”,. Quito.

Sanchez, C. (1 de Junio de 2013). Selección de RR.HH. por Competencias. *Selección de RR.HH. por Competencias*, 56.

Santacruz F., 2011, Analisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano, Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Colombia, Bogota, Colombia. (s.f.). *Analisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano*. Bogota: s/n.

Sappiens. (24 de 05 de 2016). <http://www.sappiens.com/comunidades/rrhhmini.nsf/>%.
Obtenido de <http://www.sappiens.com/comunidades/rrhhmini.nsf/> :
<http://www.sappiens.com/comunidades/rrhhmini.nsf/>%

Univer Milenium. (18 de noviembre de 2016). *Diseño técnico - pedagógico y propuesta metodológica de formación profesional en línea para uso exclusivo de la Institución*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/um-elearning/PSICOLOGIA/MPS1039/CDV/unidad4.pdf>