



Maestría en administración de empresas MBA

Trabajo Fin de Maestría

**Análisis de las causas de la alta rotación de personal en cobranzas en las
pymes en Guayaquil - Ecuador**

AUTOR: Rosa Evelin Yépez Carreño

Guayaquil - Ecuador

PROFESOR: Dra. HaknaFerro Azcona

Mayo, 2023.



Resumen

El presente trabajo de fin de maestría se originó debido a la necesidad de conocer las potenciales causas que generan la rotación de personal en el área de cobranzas de las pymes en la ciudad de Guayaquil. Se ha evidenciado que las mismas se encuentran relacionadas con factores como el proceso de selección de personal, inducción del cargo, capacitación constante, remuneración, clima laboral y liderazgo. El trabajo consistió en la elaboración del estudio dirigido a establecer las principales variables que ocasionan la rotación de personal a través del enfoque cualitativo y cuantitativo, se realizaron encuestas a 381 personas que laboran en el departamento de cobranzas de 76 medianas y pequeñas empresas de Guayaquil. Dicha investigación permitió analizar los datos obtenidos de los cuales concluyeron que la mayor debilidad se encuentra en la remuneración, capacitación, condiciones de trabajo, en cuanto a los factores a destacar se da en la motivación por el cargo, compromiso, liderazgo y reconocimiento. Luego de haber extraído los resultados se puede recomendar una mejora en el plan de incentivo monetario y no monetario lo cual se ve reflejado en el incremento de la productividad, la implementación de un plan de capacitación anual que facilite realizar las funciones asignadas.

Palabras clave: rotación de personal, talento humano, motivación, capacitación, remuneración.



Abstract

This master's thesis originated due to the need to know the potential causes that generate staff turnover in the collection area of SMEs in the city of Guayaquil. It has been shown that they are related to factors such as the personnel selection process, induction of the position, constant training, remuneration, work environment and leadership. The work consisted in the elaboration of the study directed to establish the main variables that cause the turnover of personnel through the qualitative and quantitative approach, surveys were carried out on 381 people who work in the collection department of 76 medium and small companies in Guayaquil. This investigation allowed to analyze the data obtained from which they concluded that the greatest weakness is found in remuneration, training, working conditions, in terms of the factors to be highlighted are motivation for the position, commitment, leadership and recognition. After having extracted the results, an improvement in the monetary and non-monetary incentive plan can be recommended, which is reflected in the increase in productivity, the implementation of an annual training plan that facilitates the performance of the assigned functions.

Keywords: staff turnover, human talent, motivation, training, remuneration.



Dedicatoria

A mis padres por darme el mejor ejemplo de amor, dedicación y buenas costumbres que han forjado mi carácter en todas las etapas de mi vida.

A mi hija mi razón de ser, con la que aprendí muchas cosas y sigo en constante aprendizaje, por el soporte que me ha brindado y su amor incondicional.

A mi esposo que ha complementado mi vida, me apoyó guiando y siendo parte del proceso de aprendizaje.

A mis carditos con los que comparto buenos y malos momentos, y toda mi familia que estuvieron pendientes de concluir mi trabajo de fin de maestría

A mi hermano que hoy nos acompaña desde el cielo el cual fue ejemplo de fortaleza , amor y lucha sin descanso, un beso eterno.



Agradecimientos

A mi hija por ser siempre mi pilar y darme fuerza para seguir adelante, mi esposo por su paciencia en todo este proceso y saberme guiar de mejor manera, mis padres por estar pendiente de mí al igual que mi familia, sobre todo a Dios que me cuida y guía mis pasos.



Contenidos

Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Capítulo 1. Marco introductorio	1
1.1. Problema de investigación	3
1.2. Justificación.....	5
Capítulo 2. Marco teórico	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. Antecedentes nacionales	7
2.1.2. Antecedentes internacionales	14
2.2. Bases teóricas de las variables de investigación	21
2.2.1. Rotación de personal	21
2.2.2. Tipos y causas de rotación de personal	22
2.2.3. Desventajas de la rotación de personal	24
2.2.4. Productividad del talento humano y sus factores	24
2.2.5. Influencia del talento humano en la productividad	25
2.2.6. El talento humano y la motivación.....	26
2.2.7. Tipos de motivación y sus características	27
2.2.8. Conceptos del desarrollo del talento humano	29
2.2.9. Características del talento humano.....	30
2.2.10. Concepto de selección de personal y sus técnicas	31
2.2.11. La administración del talento humano	32
2.2.12. Concepto de renuncia	34



UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA

2.2.13. Concepto y tipos de despido	34
2.2.14. Causas de despido	35
2.2.15. Concepto de remuneración.....	36
2.2.15.1 Políticas de remuneración	37
2.2.15.2 Políticas de remuneración equitativas.....	37
2.2.15.3 Beneficios sociales	38
2.2.16. Oferta, demanda y oportunidades de empleo en el mercado	39
2.2.17. Concepto de cultura organizacional	40
2.2.17.1 Condiciones ambientales y psicológicas	41
2.2.18. Concepto de capacitación.....	41
2.2.19. Concepto y tipos de liderazgo	42
2.2.20. Carga laboral	43
Capítulo 3. Marco empírico	45
3.1. Hipótesis.....	45
3.2. Objetivos generales	45
3.3. Objetivos específicos.....	45
3.4. Metodología	45
3.4.1. Diseño y tipo de investigación	45
3.4.1.1. Enfoque cuantitativo	46
3.4.2. Población y muestra	47
3.4.3. Instrumentos de evaluación.....	49
3.4.4. Resultados y discusión	49
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones	64
Referencias bibliográficas.....	67
Apéndices.....	77



Lista de tablas y figuras

Figuras

Figura 1. <i>Género</i>	50
Figura 2. <i>Estado Civil</i>	51
Figura 3. <i>Nivel de escolaridad</i>	51
Figura 4. <i>Porcentaje por categoría</i>	52
Figura 5. <i>Factor de compromiso</i>	54
Figura 6. <i>Factor de reconocimiento</i>	56
Figura 7. <i>Factor de desarrollo y capacitación</i>	57
Figura 8. <i>Factor de remuneración</i>	59
Figura 9. <i>Promedio de valoración afirmativa de categorías</i>	59
Figura 10. <i>Factores de respuestas "SI"</i>	60
Figura 11. <i>Factores de desarrollo y capacitación</i>	62
Figura 12. <i>Parámetro de remuneración</i>	63

Tablas

Tabla 1. <i>Factores y causas de la rotación de personal</i>	23
Tabla 2. <i>Distribución de la población</i>	47
Tabla 3. <i>Distribución de Frecuencia de respuestas afirmativas</i>	53
Tabla 4. <i>Motivación por el cargo</i>	54
Tabla 5. <i>Liderazgo</i>	55
Tabla 6. <i>Condiciones de Trabajo</i>	58
Tabla 7. <i>Liderazgo</i>	61



Capítulo 1. Marco introductorio

En las medianas y pequeñas empresas (pymes) es necesario tener en consideración la rotación desde diferentes enfoques como, por ejemplo, la rotación del inventario, de las ventas, días de cobro, ciclo del efectivo, es decir, desde una perspectiva financiera y de operaciones. Sin embargo, cuando se trata de la rotación del capital humano las causas pueden tener orígenes diferentes en función del tipo de actividad que se realiza.

Es necesario indicar que cuando nos referimos al capital humano implica las habilidades, conocimientos y las destrezas que tengan los colaboradores y directivos que conforman una organización. Esto se puede potenciar con un ambiente laboral competitivo. Sin embargo, todos estos factores son prioritarios para que no exista un impacto en la rotación de personal (Madrigal, 2009). En virtud de lo anterior, la reducción de la rotación de personal se basa en el desarrollo de una cultura de permanencia, compromiso e identificación y se constituye como un reto para la administración del talento humano en las empresas de este milenio (Cubillos et al., 2017).

Al enfocarse en el área de recuperación o cobranzas, se puede identificar un efecto negativo de la alta rotación, que es la insatisfacción del cumplimiento de metas. De esta forma, los valores asignados al personal pueden ser muy elevados o tener un alto grado de dificultad para el manejo de esta función o trabajo. Por lo tanto, se considera que el no cumplimiento de la meta se puede considerar como un efecto negativo en el capital humano (Cali, 2019).

De la Cruz (2019) indica que identificar las causas de la desvinculación de personal se vuelve prioritario para generar estrategias en la administración del talento humano, que permita mitigar las causas que la generan. Asimismo, atendiendo a ello,



según lo expuesto por García (2009), el clima organizacional es fundamental para toda institución. En el aspecto individual de los colaboradores, entre los elementos considerados como más valiosos son las actitudes, percepción, personalidad y valores. Asimismo, el cómo se encuentran conformados los grupos de trabajo, su estructura, procesos y normas son aspectos importantes considerados.

Por otra parte, los beneficios que las empresas pueden brindar a su personal, a través de sistema remunerativo atractivo, plan de carrera, capacitaciones constantes y reconocimiento, también son factores que impactan en la relación que se desarrolla entre el empleado y la organización.

Aguilar (2015) identifica los factores de riesgo que pueden ocasionar una rotación de personal. Entre ellos se encuentran el salario que no está acorde al mercado, la falta de crecimiento dentro de la institución, las condiciones al momento de realizar la tarea, la falta de capacitación, así como la existencia de equipos y herramientas de trabajo adecuados, de acuerdo con la actividad a realizar. Uno de los aportes importantes por parte del departamento de talento humano es conseguir que el colaborador se sienta realizado dentro de sus funciones, lo cual verá reflejado en el equipo de trabajo mejorando su productividad.

Según lo expuesto por los autores mencionados se puede identificar una gran problemática, siendo esta el clima laboral. De acuerdo con ello, es necesario analizar las tres esferas principales del comportamiento organizacional, siendo estas el comportamiento individual de cada colaborador, el comportamiento grupal y cómo se desenvuelven en los equipos. También el comportamiento organizacional es uno de los más característicos e influyentes, donde intervienen todas las áreas y en este caso en particular, interviene el área de talento humano como apoyo al área de recaudaciones.



Es de relevancia poder identificar las causas de la rotación de personal en el área de cobranzas en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil (2,634 empresas activas), para lo cual se propone utilizar instrumentos que permitan estimar la rotación potencial de personal y proponer estrategias desde la perspectiva del comportamiento organizacional y de manera particular desde el área de gestión del talento humano, para reducir los costos relacionados con reclutamiento, selección, registro, documentación, provisión y de separación del personal.

1.1. Problema de investigación

Una de las principales afectaciones en la gestión del talento humano en las pymes es la rotación de personal, la cual genera consecuencias negativas para las empresas. Entre las principales afectaciones encontramos el tiempo que se toma para cubrir la vacante, los costos de desvinculación, el impacto sobre la productividad, la curva de aprendizaje del personal nuevo y el lucro cesante. Por lo tanto, uno de los retos es identificar las causas que generan esta problemática, para tomar los correctivos necesarios de manera oportuna (Flores, 2008).

Robbins (1999), cuando se refiere a la satisfacción, manifiesta que es la diferencia entre la cantidad de recompensa que recibe y la que piensan que pueden recibir los trabajadores. Entre los factores que influyen sobre la satisfacción se encuentran los trabajos atrayentes, sueldos competitivos y condiciones laborales adecuadas que permiten desempeñar de manera óptima el trabajo, y un buen ambiente laboral con sus compañeros de trabajo.

Una de las problemáticas más comunes, que en ocasiones pueden ser visibles en la alta rotación de personal que afectan a las pymes en la ciudad de Guayaquil, es la insatisfacción laboral. Esto se debe a que las perspectivas de los colaboradores, tanto de



manera individual como colectiva, pueden representarse a través de la motivación o compensación que se tenga por el capital humano. El ambiente laboral también constituye uno de los factores que más influye en el área de trabajo. El mismo puede desencadenar varias condiciones en los trabajadores o dentro de la organización, como pueden ser las condiciones ergonómicas y la motivación positiva o negativa que va ligada al cumplimiento de metas y crecimiento profesional (Alvarado y Toala, 2018).

En cuanto a la rotación de personal es evidente la influencia que tiene la perspectiva de los colaboradores hacia la organización, el salario, compromiso y capacitación que les puede brindar la empresa, dependiendo de las variables antes mencionadas puede incrementarse o no la rotación de personal (Tamayo,2016).

El indicador de rotación de personal se calcula con el porcentaje de entradas y salidas en relación con el número de personas en un período de tiempo. Por lo tanto, se deben identificar las causas, ya sean externas o internas, que serán analizadas en este estudio. Entre las causas principales que tienen efecto sobre la rotación de personal en las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil, se encuentran la falta planes de carrera fomentados dentro las organizaciones, la escala salarial no acorde a la experiencia, la formación académica, la realización de trabajos monótonos y la falta de compensaciones o bonificaciones por el cumplimiento de metas obtenidas (Flores, 2008).

Las causas más comunes de la rotación de personal son los siguientes: salarios bajos, el trabajo monótono, el ambiente laboral donde se realiza el trabajo, el sistema remunerativo adicional a través de pago de comisiones por cumplimiento de las metas y esfuerzo realizado, las promociones internas o plan de carrera, entre otros (Cuesta,1990).



La principal problemática de las pymes es que al ir creciendo deben estructurar sus diferentes áreas. Dentro de las más importante se encuentra la de talento humano ya que las personas son el motor de toda organización. Por lo que es importante realizar un buen proceso de selección de personal hasta identificar las necesidades de cada uno de ellos, para evitar que exista un elevado índice de rotación de personal (Jiménez, 2019).

Se planteó la siguiente pregunta a la problemática en el estudio de investigación:

¿Cuáles son las causas que provocan la alta rotación de personal en las áreas de cobranzas de las pymes de la ciudad de Guayaquil- Ecuador?

1.2. Justificación

Es de gran importancia conocer el motivo que desencadena la alta rotación de personal en una empresa, se deben identificar factores, ya sean internos o externos, que determinan que el colaborador tome la decisión de abandonar la institución en la que presta sus servicios.

Dentro de los factores internos nos encontramos con clima laboral, motivación, planes de carrera y remuneración, mientras que en los factores externos se destaca la oferta y demanda del mercado laboral.

Mediante el presente trabajo de investigación se aspira encontrar las causas que generan la rotación de personal en el área de cobranzas de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil, debido a que la misma genera un alto costo de liquidación y gastos operativos, así como baja productividad y eficiencia a través del incumplimiento de las metas de cuotas de recuperación. De acuerdo con lo indicado por el Instituto de Estadísticas y censo (INEC, 2021) para el año 2020 en la ciudad de Guayaquil existían 2,634 pymes activas que empleaban a 53.405 colaboradores. Una



vez señalada la población en cuanto al número de empresas y colaboradores se procedió a realizar encuestas a una muestra representativa de 381 colaboradores en 76 empresas.

Desde la perspectiva socioeconómica, esta investigación permitirá identificar las causas de la rotación de personal, gestionar una respuesta organizacional estructural y sistémica que incidirá a reducir la desvinculación de los colaboradores en las organizaciones generando como beneficio el incremento de la productividad de las empresas y un mejor posicionamiento de estas desde el punto de vista financiero.

La aplicación de la metodología genera un mejor desarrollo a partir de la propuesta de investigación, el cual va a permitir tener identificadas las causas que generan alta rotación, lo cual podrá ser utilizado como base para generar nuevas investigaciones en el área de conocimiento del talento humano.

En el ámbito profesional, la presente investigación permitirá consolidar equipos de trabajo que sean más productivos en la gestión de recuperación, volviendo más eficiente al personal que labora en las áreas de cobranzas de las pymes. Esto permitirá reducir la rotación de personal, generando un impacto positivo de manera financiera y operativa, ya que se reducirán tiempos de capacitación a los nuevos trabajadores.



Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

En las empresas medianas y pequeñas existen factores que incrementan el índice de rotación del personal dentro del área de cobranzas, por lo que es importante realizar el estudio en base al nivel de satisfacción de los colaboradores en factores organizacionales de competencia del área de gestión de talento humano como son: reconocimiento, desarrollo y capacitación, compromiso, motivación, condiciones de trabajo, liderazgo y remuneración. Para ello deberá tomarse los correctivos necesarios que beneficien a las empresas, para poder disminuir tiempo en el proceso de selección, inducción y adaptación para el nuevo personal (Jiménez,2019).

2.1.1. Antecedentes nacionales

Cano (2018), en el estudio realizado a la empresa DIMEVAR ubicado en la ciudad de Guayaquil, analiza diferentes factores que influyen en la rotación de personal, tales como la remuneración, la percepción de los colaboradores con relación a la empresa, la carga laboral, la productividad que desencadena en una alta rotación, entre otros. La investigación se realiza mediante el método cuantitativo a través de encuestas a 50 colaboradores de los cuales se distribuyen en 14 vendedores y 36 operarios.

El análisis de los resultados detalla que el mayor impacto se da en el salario percibido, seguido del trato del jefe inmediato. Adicional, se evidencia las relaciones con sus compañeros de trabajo, solicitan que se implemente la evaluación de desempeño y capacitaciones continuas. Este trabajo tiene como objetivo la implementación de alternativas de solución entre los que se encuentran Manual de funciones para cada puesto, un programa de motivación que permite mejorar el rendimiento, la incorporación de una efectiva gestión de reclutamiento y selección de personal para



buscar el perfil idóneo para el cargo. El autor concluye que al momento de realizar el estudio contrataban al personal sin experiencia, lo cual la curva de aprendizaje sería mayor, por lo que se debería analizar el ingreso de persona con experiencia, adicional se debe realizar un plan de incentivo para mejorar la productividad.

Shuguli (2019), en el artículo científico llamado “Acciones para reducir la rotación de personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero”, planteó como objetivo del estudio determinar las causas de la rotación de personal, para lo anterior empleó un cuestionario de salida a 27 personas desvinculadas. Adicionalmente se realizan encuestas a 222 empleados activos, que asciende al 75% de todos los colaboradores de la organización correspondiente al período de enero a abril del 2018. El autor concluye que entre los factores que influyen en los resultados se encuentran la falta de capacitación, desarrollo y liderazgo.

Los 2 empleados encuestados pertenecen al área administrativa, operativa y comercial. Cabe indicar que las preguntas fueron validadas por dos expertos en el área de talento humano y dos docentes. En cuanto a los resultados obtenidos por el indicador de rotación se evidencia que la mayor rotación se da en personal de bodega, mientras que en el de ferretería no existe rotación. Dentro de los factores que influyen en la rotación, la principal causa es la falta de capacitación y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. A los mismos le sigue el liderazgo afectando principalmente al personal de las áreas de bodega y comercial.

Las acciones que se deben tomar en la organización es desarrollar un proceso de inducción eficaz que permita tener una persona a cargo del nuevo colaborador para participar activamente en planes de mejora. De igual manera, se debe tener un plan de sucesión de cargos, reconociendo a los mejores colaboradores y tener crecimiento



dentro de la organización, un plan de capacitación anual, proceso de evaluación de desempeño (Lima et al., 2020).

Jiménez (2019), en el estudio realizado en la ciudad de Quito, en el *Plan de mejora para la selección de personal*, indica que la problemática radica desde la selección de personal debido a que no cuentan con personal capacitado, para realizar una selección de manera profesional, hasta la identificación de los candidatos idóneos para el puesto, nivel de experiencia, así como la inexistencia de evaluaciones técnicas y psicológicas para evitar pérdidas económicas y tiempo para la empresa. La empresa cuenta con 136 colaboradores, de los cuales se realizó encuesta a 72 personas. En esta última se analiza aspectos como la comunicación con todos los miembros, la percepción de los colaboradores sobre el indicador de rotación, las funciones a realizar y los insumos que le ofrece la empresa.

Se concluye que hay falencia al momento de selección del candidato, lo cual repercute en el alto índice de rotación. En muchas ocasiones, el personal no se encuentra en la capacidad de realizar las tareas asignadas, ya sea por falta de capacitación o poca satisfacción en realizar su trabajo.

Rodríguez (2020), en su estudio sobre los factores que originan la rotación de personal en la empresa ECUATRAN, identifica como problemática el alto índice de rotación de personal existente. Dicha empresa cuenta con 186 colaboradores, de los cuales 26 han cumplido más de un año en la empresa. El impacto que se da en estas cifras es que no se logra consolidar un equipo de trabajo, el impacto que tiene en gastos elevados en la compañía al momento de realizar todo el proceso de selección. También existen dificultades con la capacitación hasta llegar al momento de realizar la tarea para lo cual fue contratado el trabajador.



La metodología utilizada en el estudio se basó en cuestionarios realizados al personal, tomando en cuenta las variables satisfacción laboral, motivación, seguridad ocupacional, remuneración, plan de carrera y satisfacción de sus necesidades. Cabe indicar que en el estudio la encuesta se aplicó a 121 personas.

Con respecto al estudio, se concluye que el personal se siente desmotivado, producto de diferentes factores, tales como la remuneración, el plan de carrera, entre otros. De esta forma, el departamento de talento humano debe implementar estrategias monetarias o de otra naturaleza, para poder incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad.

Alvarado y Toala (2018), en su proyecto de investigación *Análisis de la rotación de personal que afectan las PYMES comerciales en su productividad laboral*, identifican de qué manera la rotación de personal afecta a las pymes. Como objetivos específicos planteados se encuentran la determinación del índice de rotación y las causas que lo genera, la evaluación del clima organizacional y la propuesta de estrategias que disminuyan la rotación de personal.

La metodología utilizada se apoya en la aplicación de encuestas al personal que trabajan en las pymes en Guayaquil. Asimismo, se realizan entrevistas al personal de talento humano, apoyadas en un formato de preguntas cerradas sobre el nivel de rotación de cada una de las empresas. El tamaño de muestra resultante para el estudio fue de 361 personas que trabajan en pymes de la ciudad de Guayaquil.

Se evidenció que la causa principal que genera la rotación de personal es la búsqueda de mejores salarios. A esto le sigue la falta de crecimiento profesional, un inadecuado proceso de selección, la insatisfacción laboral, un clima laboral desfavorable, los motivos personales, entre otros.



Cali (2019), en su artículo académico *La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil*, indica que la mayor preocupación que tienen las empresas del sector, en lo relacionado a la gestión del talento humano, es el elevado índice de rotación existente. Este evento no permite tener continuidad en la operatividad, ocasionando pérdidas para la empresa. El principal objetivo del artículo es determinar las causas, la identificación del área donde se incrementa la rotación de personal y establecer el impacto de la alta desvinculación.

El artículo hace énfasis en que todas las empresas deben preocuparse por su capital humano. De esta forma, resalta que es importante generar un buen ambiente laboral que permita a sus colaboradores desempeñarse de una mejor manera. De la misma manera manifiesta que la rotación de personal en baja escala no es mala ya que beneficia a la captación de nuevos candidatos, aportando con su conocimiento y predisposición hacia las labores encomendadas.

Dentro del estudio se realizan entrevistas al personal de talento humano, jefes y supervisores departamentales. Asimismo, se realizó una encuesta a 379 personas de 172 empresas. De igual manera, se identificó que la principal causa de salida es una baja remuneración con un 26%, mientras que el 24% buscaron nuevas alternativas de trabajo y un 18% indica la existencia de un mal clima laboral. Las dos áreas con mayor rotación son la de producción con un 38% y la de bodega con un 30% (Cali, 2019).

Se evidencia que las salidas del personal en la empresa se dan principalmente: por desahucio en un 33%, renuncia voluntaria y despido intempestivo con un 29% cada uno. En cuanto a las entrevistas realizadas, los entrevistados indicaron que los factores que inciden en la rotación de personal son: proceso de selección de personal, insatisfacción laboral, motivación, remuneración no acorde a la gestión realizada.



El estudio concluye que no necesariamente el salario es el único factor para que haya rotación de personal. Otros factores como el clima laboral también tienen un peso alto para que tomen la decisión los trabajadores de abandonar la empresa. De igual manera, el estudio indica que se debe considerar evaluar el ambiente laboral para tomar medidas correctivas. También se debe implementar entrevistas de salida y pruebas técnicas al ingreso, para saber si está apto el trabajador para realizar su trabajo en el área donde se encuentre la vacante (Cali, 2019).

Miranda (2016), en el proyecto de investigación *La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato*, evidenció que en el año 2014 hubo una alta rotación de personal (14%), justificando con la evidencia presentada la realización del estudio para determinar las causas que generan el alto nivel de desvinculación.

Entre las causas identificadas de la rotación se mencionan que los colaboradores opinan que la organización exige gran esfuerzo generando agotamiento tanto físico y mental, otra de las causas que se percibe es que el sistema de compensación no se encuentra acorde al trabajo realizado generando desmotivación. Adicionalmente se manifiesta que las metas de remuneración variable están sobredimensionadas y, por ende, son difíciles de alcanzar y sienten que su trabajo no es reconocido. Un tercer factor que se analiza es el mal proceso de selección de personal, ya que por la premura de cubrir la vacante se contrata personal que no se ajusta al perfil del cargo que se requiere para cubrir la vacante, generando un bajo rendimiento en el nuevo colaborador.

En el estudio se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, por lo que se realizaron encuestas y entrevistas a 50 personas que laboran en la empresa de los cuales 8 pertenecen al área administrativa y 42 al área operativa.



UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA

Dentro de las preguntas realizadas se identifica que el 42% de los encuestados indica que los medios que se utilizan para el reclutamiento son regulares, mientras que el 28% identifica que son buenos, adicional se detalla que el 46% de los participantes indicaron que las políticas de reclutamiento son buenas.

Referente a la capacitación el 38% manifiestan que son irregulares, mientras que un 20% manifiesta que son deficientes, el otro punto que se ha tratado son las evaluaciones realizadas al personal, los cuales indican que el 34% son deficientes y un 32% informan que son regulares.

En cuanto al ambiente laboral, el 40% de los participantes indican que es regular, mientras que un 24% percibe que es deficiente, adicional en la encuesta realizada informan que el 46% de los colaboradores manifiestan que los incentivos dados por la empresa son deficientes.

Se concluye que el índice de rotación en la empresa REPREMARVA CIA. LTDA es alta, ya sea por renuncia voluntaria o despido, generando afectación en la productividad de la empresa, adicional el clima laboral influye en la continuidad del personal dentro de la organización, lo que se puede destacar es que cuenta con instalaciones idóneas para realizar el trabajo.

Las recomendaciones dadas dentro de este trabajo de investigación fueron implementar un plan de contingencia para cuando exista salida de personal con banco de datos de hojas de vida que se ajusten al perfil que solicita la empresa y evitar una curva de aprendizaje en mayor tiempo, promover el trabajo en equipo mejorando el clima laboral, y trabajar en un plan de incentivos que beneficie a las partes.



2.1.2. Antecedentes internacionales

Chevez e Inga (2021), en el estudio realizado sobre la rotación de personal en una empresa centro de atención telefónica en la ciudad de Lima, Perú, señala como objetivos específicos detallar las razones por las que existen desvinculaciones, la identificación de las causas de las renunciaciones y examinar si cuentan con la infraestructura para realizar sus actividades.

El índice de rotación del centro de atención telefónica en el período 2016 fue de 23%, mientras que en el período 2017 el indicador es un 14%, con una disminución de 9%. Sin embargo, al querer obtener las causas de dicha rotación, se realizaron encuestas a excolaboradores. Para el año 2016 se aplicaron encuestas a 447 personas, mientras que en el año 2017 se tomaron encuestas a 347 exempleados para identificar las causas del retiro de la empresa.

Dentro de los factores considerados para la evaluación de los datos se han destacado las desvinculaciones por temas de salud, sea familiar o del empleado, el cierre de campaña (retiro de cartera de clientes), la sobrecarga laboral y la remuneración salarial. Se concluye que el principal factor es causado por cierre de campaña en el 2016, seguido de la situación económica. Para el año 2017, la principal causa de desvinculación fue por falta de cumplimiento de metas y la segunda causa indica una falta de apoyo del supervisor para poder lograr un trabajo efectivo.

Se recomendó trabajar en un plan de incentivos que permita mejorar la situación económica de los colaboradores, de tal manera que se incremente la productividad, fortalecer el sistema de reclutamiento buscando los perfiles con experiencia para el cargo. Adicionalmente se sugirió capacitar al supervisor, para que pueda transmitir sus conocimientos al personal a su cargo y mejorar su productividad (Chevez & Inga, 2021).



Cubillos et al (2017), en el artículo de investigación publicado por la revista de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativa, realizado en Tolima, Colombia, analiza las causas de la rotación de personal, en el área comercial de una gran superficie, en la que se detallan como principales factores que la propician las causas biológicas, las bajas socialmente necesarias, los motivos personales o por desvinculación por parte de la empresa.

El planteamiento del problema se basa en la generación de un impacto económico para la empresa, ya que incurre en gasto, en acciones como la contratación, capacitación y el acompañamiento en el proceso de adaptación. De esta manera, el objetivo es analizar la rotación de personal en la empresa FALABELLA. Según la percepción de los empleados, cuando otros renuncian, impacta en su carga laboral, ya que ellos deben realizar las funciones de las personas que ya no están en la empresa.

Se realizaron entrevistas a ocho personas desvinculadas, en la cual se analizaron los aspectos que tienen referencia a la política organizacional, los factores motivacionales en lo que implica la satisfacción de sus necesidades personales, la cultura y clima organizacional, así como el manejo del liderazgo en la organización.

En las entrevistas se evidencia que la vinculación directa a la empresa genera mayor estabilidad. En cuanto a la fase de inducción, indicaron los trabajadores que es muy corto el tiempo. También se evidencia dos posturas marcadas entre talento humano y jefatura inmediata, en cuanto al reconocimiento. Mientras que la jefatura de talento humano realiza estrategias para mantener motivado al personal como desayunos, abrazos, paletas, el jefe inmediato no da libertad para que exprese sus opiniones.

Del estudio en análisis se concluye que la capacitación la realizan en un solo día. Sin embargo, se da importancia al aprendizaje técnico para realizar el trabajo. En cuanto a las condiciones de empleo, este se observa de manera positiva ya que se da de forma



directa. También se evidencia dentro de las entrevistas al plan de carrera que realiza la empresa y beneficios que otorgan. Lo negativo es que los jefes son autocráticos y no permiten que los colaboradores expongan sus ideas (Cubillos et al, 2017).

Tapia (2020), en el artículo realizado en Puno, Perú, llamado *Rotación de personal y sus factores determinantes en las organizaciones*, indica que el personal constituye la fuerza motora para que la empresa produzca. De la misma manera, la rotación de personal afecta de manera negativa a la productividad y de manera económica a la empresa. El objetivo de este estudio es analizar las causas o factores que influyen en la rotación y buscar alternativas de solución que minimicen el indicador en estudio.

Esta investigación se basa en una revisión en contenidos científicos a través de herramientas digitales como Google Académico, Scielo y Redalyc. Como resultado de esa búsqueda se obtiene 13 artículos realizados en diferentes países como Argentina, Colombia, Ecuador, España y México. Los factores que influyen en la rotación son internos, entre ellos la desorganización administrativa, la baja remuneración, selección de personal y la baja motivación que existe.

Dentro de los factores externos se encuentran las responsabilidades familiares sea cambio de lugar o de domicilio, el cuidado de familiares, y otras alternativas laborales que se presentan que mejoran la calidad de vida del colaborador. Se determina que la rotación podría causar efecto en el sentido de pertenencia del colaborador, en la estabilidad y la confianza en la organización.

De la Cruz (2019), en su trabajo realizado en Villa, El Salvador, Perú, llamado *Programa para reducir la rotación de personal en el área de cobranzas en la empresa agrícola las Llamozas S.A.*, se evidenció que, en el año 2019, el índice de rotación fue de 43%, mientras que en el 2018 fue del 28%. Esta situación genera problemas



económicos dentro de la organización. De la misma forma la salida del personal genera gastos adicionales como los administrativos por la disminución en las cobranzas, ya que hay menos personal para realizar dicha labor.

Dentro de los factores que afectan la rotación se encuentran factores externos, como la oferta y demanda en el mercado. Los factores internos se dan en la falta de plan de carrera que impide el crecimiento profesional, la política salarial que no se ajusta a los que el colaborador desea y la falta de capacitación. El objetivo principal de la investigación fue identificar las causas y crear un programa que ayude a reducir la rotación en el área de cobranzas en la empresa en estudio.

Esta investigación aplica una encuesta a 25 personas para identificar los factores externos que predomina en la oferta y demanda en el mercado laboral. Entre los factores internos se encuentra el mayor impacto que ocurre en capacitación con un 38%. Esto indica que hace falta una buena inducción y una capacitación constante para el buen desarrollo de las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

En cuanto a la remuneración variable o comisiones, el personal solicita que se analice una nueva tabla para poder incentivar al personal. El estudio concluye que el principal problema se da por una mala inducción y a la poca o nula capacitación. De igual manera, los trabajadores deciden abandonar su trabajo para tener mayores beneficios en otras empresas.

De acuerdo con De la Cruz (2019), se recomienda que se fortalezca el plan de inducción y que cuenten con un plan de capacitación, para promover una mejora de aprendizaje de los trabajadores, que contribuya en el crecimiento profesional. De igual manera, se busca conservar un clima laboral adecuado, motivando al personal ofreciendo mejores beneficios.



Cifuentes (2017) indica, en su tesis realizada en Santiago de Chile *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*, la problemática de la alta rotación de personal en Juan Valdez Café Chile, donde se evidencia que existe un 23% de rotación de personal de manera mensual, y en temporada de vacaciones se incrementa el indicador llegando a un 30%, esto se debe al perfil de los colaboradores, ya que son estudiantes y el rango de edad se encuentra desde 18 a 30 años de edad, lo cual influye en que exista alta rotación de personal. Los elementos que impacta en la alta rotación se encuentran en los horarios rotativos, beneficios sociales, remuneración y plan de carrera.

El objetivo principal de la investigación es identificar las causas de la rotación, mientras que los objetivos específicos consideran determinar y analizar las causas de la rotación de personal, los factores que influyen y formulación de alternativas para poder disminuir la rotación de personal. Se realiza el estudio a cuatro locales de Santiago de Chile.

La muestra tomada es por convivencia a seis baristas con un rango de edad entre 18 y 30 años. Se observa que entre las principales causas de la rotación se encuentran: la remuneración, carga de trabajo, liderazgo y motivación. En cuanto al ambiente laboral, los entrevistados indican que existe un buen trabajo en equipo, compañerismo, lo cual impacta de manera positiva en el desempeño.

En el estudio realizado se evidencia que el alto índice de rotación ocurre por la baja remuneración y la carga laboral con horarios extensos. Se debe considerar que el perfil del personal influye en la rotación. Cabe indicar que dentro de los errores que se presentan al momento de la selección del 24% de las personas consultadas no verifican las habilidades y su experiencia, mientras que el 21% ofrecen crecimiento laboral y no se cumplen.



Dentro de las conclusiones se obtiene que el alto índice de rotación se debe a la falta de crecimiento, la mala comunicación interna, la ausencia de incentivos para sus colaboradores y la percepción de los trabajadores. Las ideas de los trabajadores no son escuchadas. De igual manera, no se cuenta con personal comprometido con la empresa, ya que se debe trabajar, integrar y coordinar con Talento Humano en la construcción de diferentes incentivos que no necesariamente deben ser económicos. Se recomienda mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como plan de capacitación anual, plan de incentivos no económicos favoreciendo el clima laboral.

Niño (2021), en su estudio *Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicio de limpieza en Lima, Perú*, estudia cuáles pueden ser las causas que originan que haya un elevado indicador de rotación. El objetivo principal fue proponer un modelo de gestión de recursos humanos, que permita disminuir la rotación. Asimismo, se estableció la situación de la empresa en cuanto a la rotación para realizar las recomendaciones del caso.

En cuanto a la metodología aplicada se realizan encuestas a 69 colaboradores con un tamaño de la población de 87 trabajadores. Las entrevistas se aplican al Gerente General, jefe de talento humano y un supervisor de limpieza. En resumen, se obtienen resultados desfavorables en cuanto a la capacitación, por lo que no permite desarrollar sus competencias de una manera óptima. Otro punto en lo que se evidencia la insatisfacción del personal fue lo relacionado a la evaluación del rendimiento. Este es un aspecto que es casi nulo, pues no permite la retroalimentación y de esta manera mejorar las labores realizadas por el personal.

Se propone dentro del estudio un plan de capacitación anual, de motivación y reconocimiento, a través del desarrollo de actividades y herramientas digitales. El



principal problema que se ha identificado es la falta de equidad laboral, de empatía de los jefes inmediatos y mandos altos, así como la falta de política de recompensa.

Padilla (2020), en su trabajo de investigación realizado en Bogotá, Colombia, *Plan de mejora para la rotación de personal en la empresa One Link*, debido al gran crecimiento que han tenido los *call center* y *contact center* en Colombia se debe considerar las causas del incremento de la rotación de personal, por lo que el objetivo principal es diseñar una propuesta que ayude a disminuir el índice de rotación de personal, identificando las causas para poder recomendar acciones que puedan mejorar dicho indicador.

En el estudio realizado en su etapa exploratoria se ha considerado encuesta de salida, el total de la muestra es 62, se descartan 7 personas con despido, por lo que se hizo la encuesta a los 55 exempleados. Se identifica que la mayor rotación se da en personal con tiempo de permanencia en la empresa que va de 1 a 3 meses con un 20.19%, seguido de personal con tiempo en la empresa de 3 a 6 meses del 16.36%, en cuanto a la remuneración el 58% se encuentran conforme con los haberes cancelados por parte de la empresa.

En cuanto a la sobrecarga laboral el 67% consideraron tener una alta carga, mientras que en oportunidad de crecimiento el 81% indica que no tienen posibilidad de crecer en la empresa, se consulta sobre las condiciones de trabajo a lo que el 56% de los participantes informaron que son buenas, con respecto al clima laboral el 71% que no fue favorable en el tiempo de permanencia en la empresa.

Con respecto al liderazgo se consulta sobre la satisfacción que tienen con la supervisión, a lo que el 64% de los encuestados informaron que tuvieron una mala supervisión, con respecto a su jornada laboral el 73% informaron que fue extensa.



Dentro de las conclusiones se identifica que, debido a un alto crecimiento de la industria de *call center* y *contact center*, puede generarse una alta rotación de personal, la situación actual de la empresa debido a las estrategias implementadas ha permitido el crecimiento del negocio con factores externos, mientras que los factores internos no se encuentran gestionados de manera óptima, la matriz FODA permitirá tomar los correctivos del caso.

Se recomienda continuar realizando las entrevistas de retiro para identificar las causas y trabajar en mejora, adicional se debe consultar cuáles son los puntos a destacar de la empresa para poderlas potenciar y que sea un aliciente que permita retener al empleado.

Otra recomendación que realizaron es dentro del proceso de selección dejar estipulada de manera clara las condiciones de trabajo, y de esta manera tener el perfil que se ajusta al cargo, adicional se debe fortalecer mejoras en el clima laboral, trabajando en equipo y sentido de pertenencia.

2.2. Bases teóricas de las variables de investigación

2.2.1. Rotación de personal

Se define como rotación de personal cuando el colaborador se retira de la empresa por factores internos o externos, generando inconveniente para la organización, ya que se debe incurrir en gastos adicionales para el reclutamiento del personal, capacitación, y tiempo de adaptación. Es importante medirlo a través del indicador mediante el ingreso y salida de colaboradores, lo cual permitirá a las personas encargadas tomar los correctivos del caso y evitar que siga en incremento (Coulter, 1999).



De acuerdo a lo que indica la teoría de relaciones Humanística, el principal objetivo es evaluar cómo interactúan los procesos psicológicos y sociales dentro de la organización, ya que se debe permitir que los colaboradores interactúen de manera más activa, con su experimento Hawthorne dando mayor importancia al capital humano dentro de las empresas, dentro del experimento se observó los factores principales que influyen en la rotación de personal como son: la satisfacción laboral, liderazgo por parte de las personas a cargo del grupo de trabajo, destaca el trato de los jefes y supervisores hacia sus subordinados, lo cual estimula la productividad (Chiavenato, 2016; Jones y Garet, 2010).

2.2.2. Tipos y causas de rotación de personal

La rotación voluntaria es cuando el empleado decide renunciar a su puesto de trabajo debido a que el colaborador cambia de trabajo por uno nuevo y con condiciones diferentes (Vallejo, 2020).

La desvinculación o renuncia involuntaria, conocido como despido, es la terminación de la relación laboral, lo efectúa de manera unilateral la empresa, puede darse por diferentes factores como: bajo desempeño, reestructuración de la empresa o falta grave (Chevez e Inga, 2017).

Según el análisis realizado en base a los autores antes mencionados se logró determinar que de los diversos tipos de despido que generan alto impacto en la rotación de personal son los despidos intempestivos o involuntarios, el cual no existe notificación previa al colaborador referente a su fecha de salida o desvinculación de la organización.

En el estudio realizado por Cubillos et al. (2017), para buscar las causas de la rotación de personal en una empresa de transporte, se evidencia que existen varias

causas para poder tomar la decisión de abandonar su lugar de trabajo, como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1.

Factores y causas de la rotación de personal

Factores	Causas
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación hacia el personal. • Falta de incentivos o incremento de sueldos. • Falta de reconocimiento. • Enfermedad del colaborador
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Muerte o fallecimiento del colaborador • Fatiga por carga laboral
Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades monótonas o rutinarias • Pocas posibilidades de crecimiento • Inconformidad con las funciones asignadas
Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con superiores a nivel jerárquico • Relación con sus compañeros

Nota. Fuente: Cubillos et al.(2017)

Como se puede evidenciar en la tabla, son diversos los factores que intervienen en la rotación de personal, las causas principales de estos factores suelen ser la falta de reconocimiento, actividades repetitivas, exceso de carga laboral, etc. En base a esto se puede determinar la baja motivación del personal, lo cual se ve reflejado en la rotación de personal.



2.2.3. Desventajas de la rotación de personal

Según Chiavenato (2016) las principales desventajas que se evidencia al momento de tener un elevado índice de rotación de personal se dan directamente en el costo de la empresa, como se detalla a continuación:

- **Costo de reclutamiento:** son los costos en los que el proceso incurre para poder cubrir la vacante como búsqueda del candidato, tiempo de los reclutadores y costo del proceso.
- **Costo de formación:** son los costos en los que se incurre en la inducción, formación técnica y adaptación que afecta a la productividad.
- **Costo de desvinculación:** son los costos que representan el valor a pagar por liquidación, entrevista por renuncia, falta de productividad hasta lograr cubrir la vacante.

Las desventajas que existen, según lo plantea el autor, son los costos elevados en cuanto a formación o capacitación de personal, reclutamiento y los de indemnización o desvinculación, sin embargo, los costos de formación y reclutamiento terminarían convirtiéndose en gasto para la organización, el cual incurriría en pérdida y siendo esto la desventaja más relevante de la rotación de personal.

2.2.4. Productividad del talento humano y sus factores

La productividad se refiere al uso eficiente de los recursos para generar bienes y servicios de manera óptima, es una relación entre los resultados obtenidos y el tiempo que lleva para lograrlo (Sladogna, 2017).

La productividad depende básicamente del capital humano y de la tecnología, al mismo tiempo que la tecnología avanza en función de la inversión en investigación y desarrollo (Del Valle, 2016).



Según Mercado (2011) la productividad es el resultado final de un proceso y la combinación de todos los factores involucrados como el capital humano, materiales y financieros que componen una organización. Otro concepto que se considera en la productividad es como de manera eficiente los bienes y servicios son producidos expresados en unidades físicas y económicas (Lucey, 2007).

Fontalvo et al. (2011) indican que existen algunos factores que influyen directamente en la productividad de los cuales podemos identificar los siguientes:

Factores internos como la tecnología, recursos humanos, materiales, métodos y la empresa en sí. Cabe indicar que la tecnología es el factor de mayor impacto en una organización, por lo que se podría incrementar los niveles de producción, obtener un producto o servicio de mejor calidad.

Factores externos se encuentran los cambios económicos, recursos naturales y administración pública, por lo de haber cambios negativos en el entorno macroeconómico del país afectaría la productividad.

2.2.5. Influencia del talento humano en la productividad

Este es un tema importante de tratar, ya que sin el capital humano difícilmente una empresa sobrevivirá por lo que se ha considerado analizar este apartado. Núñez et al. (2011) indican que el factor humano es importante para determinar la productividad en una empresa. Para ello se requiere de un equipo de personas que interactúen entre sí durante el proceso, por lo que puede verse afectada la productividad de la empresa ya que puede actuar de manera individual, colectiva, los cuales se debe considerar los factores psicológicos del grupo.

Es importante el conocimiento y la experiencia de los colaboradores ya que permite a las empresas modificar sus procesos sin que se sienta el impacto, el



conocimiento adquirido puede mejorar la calidad que ofrecen y mejorar la productividad, sin embargo, debemos considerar también los factores que afecta la productividad como es la motivación, capacitación, toma de decisiones, manejo de conflicto, liderazgo, el sistema remunerativo los cuales deben ser estudiados de manera constante para tomar los correctivos (Gómez, 2012).

2.2.6. El talento humano y la motivación

Según Reeve (1994) la motivación se remonta desde Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón creía en la organización a través de la jerarquización desde sus necesidades que va desde los alimentos, elementos sensitivos y los racionales lo cual permitía expandir su conocimiento.

Por otra parte, Aristóteles agregó a la teoría de Platón el crecimiento corporal y el compartir experiencias de dolor y placer. Las fusiones de las dos forman la fuerza irracional e impulsiva.

Soriano (2001) indica que la motivación es dinámica, ya que los estados motivacionales se encuentran en continuo cambio, por lo que muchos motivos se encuentran en un proceso cíclico, que se dividen en cuatro etapas que se detallan a continuación:

1. Anticipación cuando el individuo tiene aspiración de la emergencia y placer de un motivo para conseguir la meta.
2. Activación y dirección es motivado por un estímulo externo o interno.
3. Retroalimentación sobre el rendimiento lo cual le va a permitir llegar a la meta o a su vez distanciarse por lo que es prioritario indicarle donde puede haber mejoras para lograr el objetivo.



4. Resultado se refiere al esfuerzo que ha realizado y el *feedback* obtenido el colaborador evalúa la efectividad de la conducta, por lo que el empleado vive las consecuencias del trabajo realizado sea satisfactorio o no en la consecución del objetivo.

La motivación laboral se define como el nivel de esfuerzo que está dispuesta a realizar una persona para cumplir sus funciones en el trabajo, se debe considerar las características del puesto las cuales determina las condiciones laborales que permitirán tener una motivación o no entre los empleados (Boada et al., 2004).

2.2.7. Tipos de motivación y sus características

El estudio realizado por Reeve (1994) sobre la motivación considera que se debe de identificar el lugar de donde proviene la fuerza, ya que existe la extrínseca y la intrínseca del individuo. A continuación, se extienden los conceptos para cada uno de los tipos de motivación:

Motivación extrínseca, la cual proviene de factores externos proveniente de su entorno, del ambiente o de otras personas, que estén dispuestos para crear motivación.

Motivación intrínseca es la que lleva dentro del individuo para poder hacer, ejecutar lo que desea, la realiza cuando crea oportuno hacerla para conseguir el objetivo deseado.

Las personas con motivación extrínseca su enfoque de logro está en el dinero, elogios y reconocimiento social, mientras que las personas con motivación intrínseca lo hacen por demostrar que son capaces de hacerlo, por satisfacción personal.

De acuerdo con la motivación al logro, Veroff (1978) expone que todos los seres humanos pasan una serie de dilemas sociales que debe resolver para conseguir su pleno desarrollo. Dentro de estos se encuentra la motivación al logro que fue estudiada por Atkinson y Birch (1978) es la que impulsa a una consecución exitosa.



Decker (2001) plantea que para estudiar la motivación se deben considerar los estados internos y la conducta abierta de cada individuo. De esta forma se debe considerar situaciones momentáneas y los cambios con distintos individuos que permitan localizar diferencias individuales. De lo antes expuesto, se puede indicar que se detallan dos características fundamentales como son la activación y la dirección.

Las activaciones una característica que se puede examinar fácilmente. Cabe indicar que la conducta activa no siempre es abierta y manifiesta, la cual denota motivación, pero no permite aclarar cuál es la motivación ni el objetivo que se debe alcanzar (Palmero, 1997).

Thayer (1989) habla de dos clases de activación como son:

La activación energética hace referencia a la magnitud entre extremos caracterizados por fuerza, energía, intensidad y el otro extremo que es el cansancio y agitación que son observables en el comportamiento del individuo. La activación tensa se encuentra en un sistema de precaución la cual se activa en una situación de peligro por lo que pasa de un extremo de miedo o ansiedad a un extremo de tranquilidad.

La dirección, otra característica de la motivación, por lo que Beck (1996) menciona que puede ser considerada muy importante para el estudio de las conductas motivadas. El autor indica que se debe instaurar una diferencia entre las preferencias de conducta basadas en la satisfacción de las necesidades primarias o biológicas y las otras en la consecución de las metas que no sean biológicas.

Decker (2001) indica que los objetivos sean para alcanzarlos o dejarlos temporalmente se encuentra lejanos. Sin embargo, un objetivo puede exigir mayor esfuerzo y dedicación por parte de la persona, por lo que es importante la perseverancia y el trabajo de cada uno esté dispuesto a invertir para lograr alcanzarlo.



2.2.8. Conceptos del desarrollo del talento humano

Taylor en el período 1920 – 1921 creó interés por las relaciones humanas dentro de la organización. Henry Fayol comenzó a estudiar al individuo en el trabajo, luego de varios años Fayol et al. (1979) en los estudios realizados convergen en que una organización es un sistema social, donde el empleado es la pieza clave de todo el funcionamiento. De esta forma, se convierte un capital intangible que genera valor a las empresas, lo cual permite impulsar las actividades de las organizaciones. Galbraith (1968) analiza el capital como un desarrollo de creación de valor y un activo, mientras que Rodríguez (2012) detalla que es un grupo de activos de una institución que a pesar de no ser considerado en las cuentas contables generan valor a la empresa.

Bernárdez (2008) detalla al capital intangible como la combinación de activos y bienes que se dividen en tres tipos de capitales, como son: el cumulo de capital intangible, humano y el social. En cuanto al primero se refiere al conocimiento del individuo el aporte que hace a la empresa. El segundo hace referencia a cuanto la empresa está dispuesta a invertir a través de capacitaciones, mientras que el capital social hace referencia al compromiso de cada uno de los integrantes de la organización, estabilidad, principios y valores éticos de la empresa, desarrollo personal, transparencia.

Schultz (1959) detalla al capital humano como una inversión que realiza la empresa que puede tener rendimientos monetarios y no monetarios, la cual se encuentra directamente relacionada con educación, productividad y salario.

Ospina (2010) indica que el rol del talento humano es primordial para el desarrollo de las organizaciones. De igual manera, se indica que es contingente y situacional, ya que depende de factores como el desarrollo de competencias, la aceptación de la cultura organizacional, el compromiso de ambas partes, tanto de la empresa como del colaborador, y la tecnología utilizada para realizar sus tareas.



Moreno (2012) indican que las organizaciones se encuentran conformadas por individuos que van desde directivos, gerentes y obreros, los cuales tienen características en cuanto a los conocimientos, experiencia, sin número de competencias que unidas pueden lograr alcanzar la meta.

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2016) entre los principales objetivos del talento humano se encuentran:

- Ayudar a la empresa alcanzar los objetivos y realizar la misión de cada una de las empresas a la que pertenece.
- Facilitar la competitividad en la institución utilizando las habilidades y capacidades de cada uno de sus colaboradores.
- Proporcionar empleados entrenados y motivados a través de reconocimientos lo cual ayuda a mejorar su desempeño.
- Evolucionar y ampliar su calidad de vida en el lugar de trabajo esto se refiere al estilo de gerencia, comunicación, toma de decisiones, clima laboral agradable.
- Adaptarse a nuevas tecnologías, al entorno económico, político y cultural.

2.2.9. Características del talento humano

El estudio realizado por Chiavenato (2016) indica las características del talento humano que se detallan a continuación:

- Conocimiento, el aprendizaje adquirido tanto externo como interno, ampliar sus conocimientos.
- Habilidades emplear el conocimiento adquirido a las funciones asignada, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación.



- Juicio para saber analizar las situaciones que permitan tomar buenas decisiones, identificar prioridades, investigar obteniendo datos adicionales, pensamiento crítico.
- Actitud hacer que pasen las cosas a través de una actitud innovadora, ser capaces de asumir riesgos, enfoque a resultados y concluye con la autorrealización.
- Arquitectura organizacional tiene que ver como se encuentra diseñada la organización, la división del trabajo, políticas, comunicación y tecnología que se utiliza.
- Cultura Organizacional es el comportamiento de los directivos e individuos que pertenecen a la empresa, modo de pensar, valores que transmite, compromiso con los empleados y su entorno.
- Estilo de administración o gestión, liderazgo, toma de decisiones, saber delegar.

2.2.10. Concepto de selección de personal y sus técnicas

La selección de personal se puede definir como la elección del individuo adecuado para el cargo. Esto se puede realizar entre los candidatos postulantes que se han ajustado al perfil, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento personal con los conocimientos del nuevo colaborador (Grados, 2013).

Chiavenato (2016) se refiere a la selección de personal como la búsqueda de candidatos idóneos que solicita la organización, pero no solo la organización elige al candidato, sino también el postulante escoge la empresa a la que desea brindar sus servicios, por lo que existen procesos para seleccionar el personal como se detalla a continuación:

Enfoque tradicional: es un conjunto secuencial que realiza el área de talento humano enfocado a corto plazo, la acción está encaminada a cubrir la vacante pues el



interés está dado a cubrirlo, en este enfoque el departamento de talento humano es el encargado de incorporar la persona, deja poca libertad al Gerente a elegir el personal.

Enfoque estratégico o moderno: centra cubrir las necesidades de la empresa a largo plazo, su enfoque es integral, busca mejorar el capital intelectual, y tener eficacia que permita a la empresa cumplir sus objetivos, en este enfoque el Gerente asume el proceso acompañado con el *staff* de talento humano.

Mercado laboral: es el lugar donde se intercambian bienes y servicios en este caso laboral, oferta de oportunidades que tienen las diferentes empresas, mientras que demandan de personas que deseen ocupar el cargo cumpliendo el perfil solicitado (Vallejo, 2016).

Torres (2014) en su trabajo detalla técnicas para realizar una buena selección de personal:

- Entrevista de selección se realizan preguntas al candidato, esto permite conocer al candidato tanto de manera personal como conocimiento y experiencia.
- Prueba de conocimiento lo cual permite medir el conocimiento y las habilidades a los candidatos en base a preguntas escritas.
- Pruebapsicométrica, permite realizar un análisis psicológico de los candidatos, permite evaluar las aptitudes como habilidades numéricas, verbal, manual y otros.
- Técnicas de simulación, es la demostración de cómo se desenvuelve el aspirante a un cargo o situación específica al momento de tomar decisiones.

2.2.11. La administración del talento humano

La administración del talento humano es el proceso que incurre la empresa para la contratación, capacitación, evaluación y remuneración a los empleados, así como



velar por las relaciones laborales, su salud y seguridad, y así como emplear los aspectos de equidad en la organización (Dessler, 1991).

Chiavenato (2016) indica que la administración del talento humano es el conjunto de políticas necesarias para dirigir al personal que va desde el reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, la organización debe capacitar, desarrollar y motivar al empleado.

Según el mismo autor indica que existen seis procesos para la administración del talento humano los cuales se describen a continuación:

- Integración de personas a la compañía a través del reclutamiento y selección de personal.
- Organizar al personal, se identifican las labores que realizará la persona al incorporarse a la empresa, se detalla el diseño organizacional, descripción de las funciones a realizar, evaluación de desempeño.
- Proceso de recompensar a las personas lo cual se detalla el incentivo al personal para poder satisfacer sus necesidades como puede ser recompensas, prestaciones y servicios sociales.
- Proceso para desarrollar a las personas a través de capacitaciones, formación y desarrollo, plan de carrera.
- Proceso para retención de personal crear condiciones psicológicas que sean satisfactoria para el personal de los cuales depende del clima laboral, cultura organizacional, higiene y seguridad ocupacional.
- Proceso de auditoría, dar el seguimiento y control de las actividades que realiza el personal verificando los resultados obtenidos.

2.2.12. Concepto de renuncia

En este apartado analizamos el concepto de renuncia, ya que es la dimisión a la empresa del colaborador sea por motivos personales, o porque se incorpora a otra institución a prestar sus servicios (Chiavenato, 2016).

Según Flores et al. (2008), en el estudio realizado sobre los *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana*, detalla los tipos de renuncias que existen, las cuales se detallan a continuación:

- Renuncia voluntaria, es la decisión del colaborador de retirarse de la empresa por diferentes factores personales sea salarial, enfermedad, cambio de domicilio o nueva oportunidad laboral.
- Suspensión de relaciones laborales que puede ser parcial o definitiva, según la situación, de existir razones que transgredan a la ética, moral de la empresa y sus compañeros.
- Terminación de contrato, lo hará la empresa de manera unilateral las causas pueden ser por baja productividad, o disciplinarias.

Según lo expuesto por Sánchez (2014) es el acto que manifiesta la decisión que toma el empleado de desvincularse de trabajar para otras personas física o moral.

Flores et al. (2008) indica que la renuncia puede deberse a una serie de factores como: jubilación, mejores ofertas, relaciones conflictivas o mal clima laboral dentro de la organización, al momento de presentarse una renuncia voluntaria para cubrir la vacante lo realizan por canales normales de reclutamiento.

2.2.13. Concepto y tipos de despido

Chiavenato (2016) indica que es la decisión que toma la organización de separar de su puesto de trabajo, a uno de sus colaboradores por razones específicas como puede



ser una reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, falta de adaptación o reducción de costos.

Fernández(2012) describe los tipos de despidos, que se detallan a continuación:

- *Despido disciplinario:* Cuando el empleador da por finalizada la relación laboral con el empleado por las causas que se detallan a continuación: Faltas recurrentes de manera injustificada, atrasos permanentes, indisciplina, falta de respeto hacia sus jefes o compañeros de trabajo, acoso sexual y discriminación sea por raza, orientación sexual o religión.
- *Despidos por causas objetivas:* se lleva a cabo cuando se realizan ajustes en la empresa en la nómina, las causas principales se mencionan la falta de adaptación a las funciones que debe realizar, por causas económicas que atraviesa la empresa donde se debe prescindir de personal para poder tener mayor flujo de caja y por faltas recurrentes por parte del colaborador que perjudican la productividad de la empresa.

2.2.14. Causas de despido

Morejón (2019) detalla las diferentes causas que generan un despido, los cuales se detalla a continuación:

- Por incumplimiento de sus funciones del colaborador.
- Falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas en su puesto.
- Falta de asistencia al trabajo, la denominada insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos.
- Finalmente, aquellos que son de carácter económico, técnico, operacional y productivas, estas últimas, motivo de la realización de este trabajo



Por lo antes expuesto se pudo determinar cuatro causas principales del despido, se le puede atribuir que gran parte de los despidos se da por falta de presupuesto o solvencia en las empresas y otra parte es por el desenvolvimiento que cada uno de los funcionarios o colaboradores poseen en su puesto de trabajo.

2.2.15. Concepto de remuneración

Remuneración: es un pago por los servicios prestados, no puede ser inferior al salario mínimo según legislación de cada país, como expone en su apartado Alfredo Sánchez *Remuneración es pagar, no dar* (Sánchez, 2014).

Prieto (2013) detalla que la remuneración las contraprestaciones dadas en dinero que debe percibir el empleado del empleador por el trabajo realizado que se describen en un contrato laboral.

Chiavenato (2016) divide en tres componentes la remuneración total, ya que esto se debe realizar de manera que permita lograr el impacto que requiere la empresa para alcanzar los objetivos establecidos, estos componentes se dividen de la siguiente manera:

- *Remuneración básica:* Es el salario recibido mensual o por hora según el contrato lo establezca que percibe el colaborador por el trabajo realizado.
- *Incentivos salariales:* premios a los trabajadores por su buen desempeño laboral que pueden ser cancelados de diferentes formas como bonos, comisiones en base a la consecución de las metas logradas.
- *Prestaciones:* beneficios adicionales que otorga la empresa como seguro de vida, salud, transporte, alimentación, etcétera.



2.2.15.1. Políticas de remuneración

Prieto (2013), en el estudio realizado sobre la *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, indica que las políticas pueden permitir atraer y retener buenos empleados por lo que el objetivo de la organización es fomentar el aprendizaje, tanto individual como del grupo, para lograr ventajas competitivas, a continuación, se detallan las políticas de remuneración:

- Sueldos y salarios por encima de la media para lograr retener a su personal.
- Optimización de beneficios sociales como la flexibilización de turnos, calidad de vida y ambiente laboral.
- Salario emocional, que son factores que no se encuentran relacionados con el sueldo que puedan cubrir sus necesidades personales, familiares y profesionales, elevando su calidad de vida

2.2.15.2. Políticas de remuneración equitativa

Es un conjunto de decisiones que toma la empresa referente a la remuneración y los beneficios adicionales que otorga a sus colaboradores, creando un sistema de remuneración justa, equitativa y motivadora (Gualavisi, 2021).

Según lo expuesto por Chiavenato (2016) indica que la política salarial es el conjunto de directrices dadas por la organización que reflejan su orientación y filosofía en lo que corresponde a la remuneración de su personal. Este mismo autor también menciona que la política salarial debe estar compuesta por los siguientes elementos que se mencionan a continuación:

- Estructura del puesto de trabajo y el salario, los perfiles de los cargos y las bandas salariales para cada uno de ellos.



- Revisión del ajuste salarial que puede ser espontaneo o como indica la ley según cada país.

En cuanto a los reajustes podemos tener de dos formas: los colectivos, los cuales buscan restaurar el valor real de los salarios según la inflación de cada país, y los reajustes individuales sea por 3 factores que se detallan a continuación:

- Reajuste por promoción para ejercer otras funciones y tener responsabilidades mayores o igual dadas por la empresa al personal con mayor desempeño y que se ajuste al perfil de la vacante.
- Reajuste por adecuación, esto implica que la empresa trata de pagar salarios similares al que existe en el mercado de trabajo.
- Reajuste por mérito, se concede a los colaboradores que han tenido un buen desempeño con relación a sus compañeros de trabajo en las funciones asignadas.

2.2.15.3. Beneficios sociales

Chiavenato (2016) indica que los beneficios sociales de la organización, además de la competitividad en el mercado laboral, son actividades prioritarias para preservar las condiciones físicas e intelectual de sus colaboradores, incluye la salud y la actitud de los colaboradores, ya que son los principales objetivos de las empresas.

De la Cruz (2019) detalla los beneficios sociales, planes de carrera y la motivación, pueden clasificarse según los objetivos, sus exigencias y naturaleza:

- a) El autor se refiere a los objetivos como son los que se desarrollan a continuación:
 - Planes asistenciales para el empleado y sus familiares que buscan dar condiciones de seguridad y en caso de emergencia tener facilidades en momentos que lo amerite.



- Planes recreativos. Ocio, descanso, salud mental, distracción.
- b) En lo que refiere a las exigencias se clasifican en:
 - Beneficios legales: se incluyen vacaciones, seguro accidente, salario por maternidad, horas extras y recargo por horario nocturno.
 - Beneficios voluntarios: es el valor agregado otorgado por la empresa como son bonificaciones adicionales, transporte, préstamo, asistencia médica hospitalaria y complementación de la pensión
- c) En cuanto a su naturaleza pueden ser:
 - Monetarios: son los que se encuentran dentro del rol de pago generando obligaciones sociales como: prima anual, vacaciones, complementación de la pensión, bonificaciones, préstamos y reembolso o subsidio por medicinas.
 - No monetarios: los cuales mejoran la calidad de vida del empleado y su entorno como se detalla a continuación: cafetería, servicio social y consejería, club y asociaciones recreativas, seguir de vida para el empleado y sus familiares, transporte para el personal y horarios flexibles en la jornada laboral.

2.2.16. Oferta, demanda y oportunidades de empleo en el mercado

El mercado es el lugar donde se realizan transacciones e intercambio de quien ofrece su producto o servicio. La oferta y demanda es la principal característica. En el caso del mercado de talento humano, se compone de oferta de oportunidades de trabajo que ofrecen las empresas y demanda que está formada por profesionales o personas que requieren una remuneración a cargo de los servicios prestados y su tiempo (Vallejo, 2016).



El mercado laboral cambia constantemente, y a su vez, genera variación tanto en la fuerza laboral como en los individuos dentro de una organización, viendo afectada la manera en que la administración debe tratar a su fuerza laboral (Mondy, 2010).

En el estudio realizado por el Banco Mundial en el año 2018 la revista Empleo y desarrollo expone estrategias que permite activar el empleo considerando políticas macroeconómicas, programas de activación de empleo trabajando en conjunto con el sector privado, fomentando el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de una estructura organizacional se prevé un plan de carrera y crecimiento profesional, que debe ser gradual para cargos más elevados y de mayor complejidad. El desarrollo de la carrera es un proceso laboral de forma secuencial que se encuentra en la planificación futura de los colaboradores que tienen potencial para ocupar cargos de mayor jerarquía (Chiavenato, 2016).

2.2.17. Concepto de cultura organizacional

Robbins (1999) menciona a la cultura organizacional como los valores, tradiciones, principios de cómo cada organización hace las cosas y comparte a todos los miembros de la empresa, contribuye a la manera de que sus colaboradores actúan y diferencian a la organización entre otras.

Lo primero que se debe hacer es conocer la cultura de la organización, formando parte de ella, trabajando, participando activamente en sus actividades, desarrollando una carrera en la que se conozca su cultura o filosofía corporativa. La forma de interactuar con sus compañeros de trabajo, las actitudes que predominan, los objetivos a perseguir, las interacciones humanas que se deben compartir para formar parte de una cultura organizacional (Chiavenato, 2016).



2.2.17.1 Condiciones ambientales y psicológicas

Las condiciones ambientales son los requisitos físicos que debe tener un lugar para que la persona desempeñe sus funciones, de los cuales se destaca la ventilación, ruido, luminosidad del lugar, temperatura, higiene, entre otras (De la Cruz, 2019).

Las condiciones psicológicas se refieren aquellos factores relacionados directamente con la organización, el trabajo que se realiza y las tareas asignadas que pueden afectar a la salud. Cabe indicar que una de ellas puede ser el estrés, fatiga mental, problemas que afectan a su entorno o desmotivación laboral (Vieco & Abello, 2014).

2.2.18. Concepto de capacitación

Es el desarrollo de las cualidades de los miembros de la organización, preparándolos, reforzando conocimientos ya adquiridos, para que sean participe a la consecución de los objetivos solicitados por la administración (Vallejo 2016).

Emprende Pyme en su artículo *Los pasos del proceso de la capacitación* sostiene que la capacitación es dotar al trabajador de habilidades, aptitudes, y conocimiento que lo ayudarán en su desenvolvimiento diario dentro de la organización (Sánchez, 2014).

Ramos (2019) indica que existen tres tipos de capacitaciones que se distribuyen según el cargo de trabajo, la práctica del empleado y el grado de responsabilidad de la capacitación. Mientras que los beneficios que obtiene la empresa por parte del conocimiento adquirido de sus empleados son los siguientes:

- Incrementar el ingreso a las universidades.
- El adelanto de la tecnología y la informática.
- Manejo de otros idiomas adicionales al nativo.



- Se ajustan a los cambios de mercado.

2.2.19. Concepto y tipos de liderazgo

El liderazgo es muy importante para las empresas en la consecución de las metas establecidas y el trabajo en equipo que se forme, por lo que se menciona que es el liderazgo y el impacto que genera en los colaboradores. El liderazgo se define como la destreza o el arte que tiene la persona para influir en un grupo para el logro de metas y objetivos planteados (Robbin&Judge, 2013).

El liderazgo se refiere al proceso por el cual una o varias personas conducen a su equipo de trabajo a una dirección sin usar el poder coercitivo. El liderazgo está constituido por habilidades gerenciales que un individuo debe poseer para realizar el trabajo, encaminar a su equipo con entusiasmo, por lo que es importante que las personas que se encuentren a cargo de personal deben tener características específicas como seguridad, comunicación, toma de decisiones, relaciones con sus colaboradores (Alles, 2007).

Según estudios realizados tenemos varios tipos de liderazgo los cuales podemos analizarlos a continuación:

- a) Liderazgo carismático: se basa en las cualidades personales, características particulares como son la visión, riesgo personal, sensibilidad hacia sus colaboradores y comportamiento, este tipo de personas llegan a sensibilizar a su personal transmitiendo su forma de pensar y su conducta, inyectando entusiasmo a las personas a su cargo (Robbin&Judge, 2013).
- b) Liderazgo motivacional: son personas que se encuentran en crecimiento día a día, están dispuestos a enfrentar problemas y dar soluciones de manera efectiva, tienen habilidad para saber escuchar a los demás. Los líderes motivacionales



tienen características fundamentales para el buen desempeño de las labores de sus colaboradores como son; optimistas, expresivos, flexibilidad, fortaleza, excelencia en el trabajo e incentivando a su equipo (Ramos, 2019).

- c) Liderazgo autocrático: según Laissez – Fare, la toma de decisiones y poder recaer sobre el líder, él decide lo que se debe hacer o no, la forma en que se deben hacer y cómo hacerlo, no acepta sugerencias de las personas que se encuentran formando el grupo (Pacsi, 2014).
- d) El liderazgo autocrático es aquel líder que toma todas las decisiones, controla y supervisa a cada persona que conforma su equipo de trabajo, no necesariamente genera un entorno laboral desagradable (Ramos, 2019).

2.2.20. Carga laboral

Es un conjunto de exigencias que debe cumplir el colaborador a lo largo de su jornada laboral, de los cuales se identifican dos tipos de carga, que son la física y la mental. A lo que se refiere con la carga física requiere de esfuerzo muscular para hacer una función específica. Por otra parte, la carga mental se conecta directamente con lo intelectual, lo cognitivo de los seres humanos. Cada una de ellas están presente de manera diaria en todas las labores que se realizan, las cuales pueden verse afectada directamente en el desempeño de los colaboradores (García & Del Hoyo, 2002).

Está relacionada con el puesto de la persona, como condiciones laborales, disposiciones físicas dentro de la empresa, la sobrecarga es cuando se da al colaborador más actividades para realizar dentro del tiempo laboral, sea porque hay una mala distribución de funciones, falta de apoyo por parte de sus colaboradores o malas relaciones interpersonales (Robbins & Judge, 2013).



UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA

El presente trabajo permite identificar cuáles son las potenciales causas que incrementan la rotación del personal en las áreas de recuperación de las pymes del sector comercial en la ciudad de Guayaquil, se podrá tomar acciones para su reducción y con ello incrementar la productividad y la motivación del talento humano existentes en las mismas.



Capítulo 3. Marco empírico

3.1. Hipótesis

El análisis de las causas que provocan la alta rotación del personal de cobranza, en las pymes de Guayaquil, permitirá proponer estrategias de mejoras para su reducción y generar con ello la satisfacción laboral.

3.2. Objetivos generales

Analizar las causas que provocan la alta rotación del personal en el área de cobranzas en las pymes de Guayaquil – Ecuador para su reducción.

3.3. Objetivos específicos

- Documentar si la rotación de personal en el área de cobranzas es superior a las otras áreas de las estructuras organizacionales de las pymes en la ciudad de Guayaquil a través de estudios previos realizados en la población.
- Identificar las causas principales de la rotación de personal en el área de cobranzas de las pymes en la ciudad de Guayaquil.
- Proponer estrategias de mejoras para disminuir la rotación del personal en el área de cobranzas en la ciudad de Guayaquil.

3.4. Metodología

3.4.1. *Diseño y tipo de investigación*

El presente trabajo de investigación utilizó un diseño no experimental de enfoque transversal, puesto que no se manipulan las variables objeto de estudio, y de tipo transversal, debido a que las variables se miden una sola vez y con esa información se realiza el análisis de estas (Álvarez, 2020).



En el enfoque cuantitativo se utilizó procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento. La definición previa de investigación utilizó, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí de acuerdo con

Grinnell (1997) y que a continuación se listan:

- Realización de la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecimiento de suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisión de tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponer nuevas investigaciones y valoraciones para ilustrar, corregir y fundamentar ideas e incluso ayudar a generar nuevas.

3.4.1.1. Enfoque cuantitativo

Se utilizó la recopilación de información para probar la hipótesis, en función de la medición numérica y el análisis estadístico descriptivo, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

De acuerdo con Arias (1999) el diseño de la investigación se define como la estrategia que el investigador toma para responder al problema que se ha planteado, que en el caso de este estudio es identificar las causas por la alta rotación de personal.

Por otra parte, los estudios descriptivos buscan detallar las características, perfiles de personas que se relacionen con las funciones realizadas, objetivos o cualquier otra manifestación que se someta a un estudio, esto pretendió cuantificar a través de la información recolectada de manera agrupadas o independiente las variables en estudio, el objetivo no es mostrar cómo se relacionan unas con otras.

Este trabajo final de maestría realizó un estudio descriptivo, la cual permitió identificar las variables que intervienen en la rotación de personal, así como detallar los aspectos importantes de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a estudios (Dankhe, 1986).

3.4.2. Población y muestra

Según Cano (2018) la población es el conjunto de elementos con cualidades comunes que son objeto de análisis y que sus conclusiones serán válidas dentro de la investigación realizada. La población se define como un grupo de elementos donde se puede realizar los objetos de estudio en una problemática establecida (Bernal, 2000).

Para identificar el tamaño de la población se recopiló información del *Directorio de empresas y establecimientos 2020* del INEC, Instituto de Estadísticas y Censos, publicado en octubre del 2021. Según la fuente citada para el año 2020 en la ciudad de Guayaquil existían 2,634 pymes activas que empleaban a 53405 colaboradores. Las pymes incluyen a las pequeñas y medianas empresas que tiene un nivel de ingresos anuales comprendidos en el rango de \$100,000 hasta \$5,000,000.

Tabla 2.

Distribución de la población

Categoría	Número de empresas	Número de empleos (Población)
Medianas empresas "A"	346	11,826
Medianas empresas "B"	337	19,359
Pequeñas empresas	1,951	22,220
Total	2634	53405

Nota. Fuente: Elaboración INEC (2021)



En la tabla 2 se detalla la distribución de las empresas (pequeñas y medianas) y el número de colaboradores que trabajan en dichas unidades productivas que constituyen la población de este estudio. A partir de esta población se obtuvo una muestra representativa que permitió obtener resultados estadísticamente significativos que se exponen en el presente trabajo final de maestría.

En este proceso de selección de muestra se utilizó el método probabilístico, para definir su tamaño, la cual debe ser representativa de una población finita cuando no se conoce la desviación estándar de la población. La misma fue calculada de la siguiente manera:

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

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población o universo

z = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC)

e = error de estimación máxima aceptada

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

$$n = \frac{(53405)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(53405-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \quad 381$$

Se ha considerado el tamaño de muestra en función al número de personas que laboran en el área de cobranzas de las diferentes empresas seleccionadas, adicional vemos que no existe mayor dispersión ya que tienen características homogéneas tales como: rango en ventas, promedio similar de empleados, permitiendo la confiabilidad del tamaño de la muestra.



Se aplicaron encuestas a 381 colaboradores del área de cobranzas que representan al conjunto de empresas activas de la ciudad Guayaquil. El instrumento busca establecer las causas de la rotación potencial que existe dentro de los colaboradores.

3.4.3. Instrumentos de evaluación

Se consideraron 28 preguntas, las cuales abarcan aspectos tales como el reconocimiento, capacitación, liderazgo, motivación, compromiso, condiciones laborales y desarrollo. A su vez, cada aspecto será evaluado con cuatro preguntas cada uno. La encuesta fue verificada a través del índice de confiabilidad Kuder-Richardson – 20 (fórmula utilizada en la prueba de confiabilidad para muestras dicotómicas), obteniendo un valor de 0,81, lo cual indica que el instrumento es altamente fiable. Asimismo, el contenido fue validado por un profesional de talento humano (analista de desarrollo y capacitación en el área de talento humano del Banco de Guayaquil) y un académico especialista en el área de administración de talento humano (docente en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil e Instituto Universitario Argos). El cuestionario se presenta en el apéndice 1.

3.4.4. Resultados y discusión

Las personas encuestadas manifestaron que existe una elevada rotación de personal en el área de cobranzas que nace desde el proceso de selección de personal, adicional no se realizaron pruebas técnicas y psicométricas que verifiquen que el personal se encuentra apto para realizar las funciones pertinentes al cargo, logrando en este caso incrementar el indicador de rotación

Los principales factores que generaron que se incremente la rotación fueron principalmente las oportunidades de trabajo en el mercado laboral, la política salarial de la empresa, la falta de oportunidades de crecimiento en la empresa y el inexistente programa de capacitación para el personal.

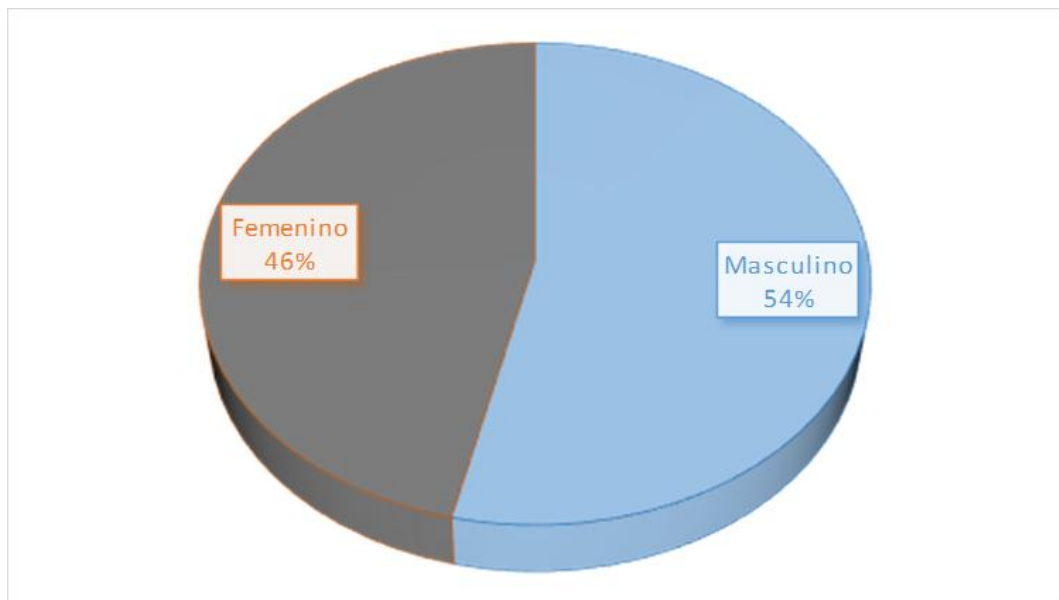
Las principales causas de la rotación de personal en el área de cobranzas de las pymes en la ciudad de Guayaquil se muestran los siguientes resultados obtenidos tras realizar una encuesta en el área de cobranzas de las empresas seleccionadas en la muestra y sus resultados se muestran en los siguientes apartados.

a) Caracterización socioeconómica de los encuestados

Se encuestaron a 381 empleados que laboran en el área de cobranzas de los cuales los hombres tienen mayor participación con un 54%, mientras que la colaboración de las mujeres es del 46%, por lo que se debería dar mayor oportunidad laboral a las mujeres en el área (figura 1).

Figura 1.

Género



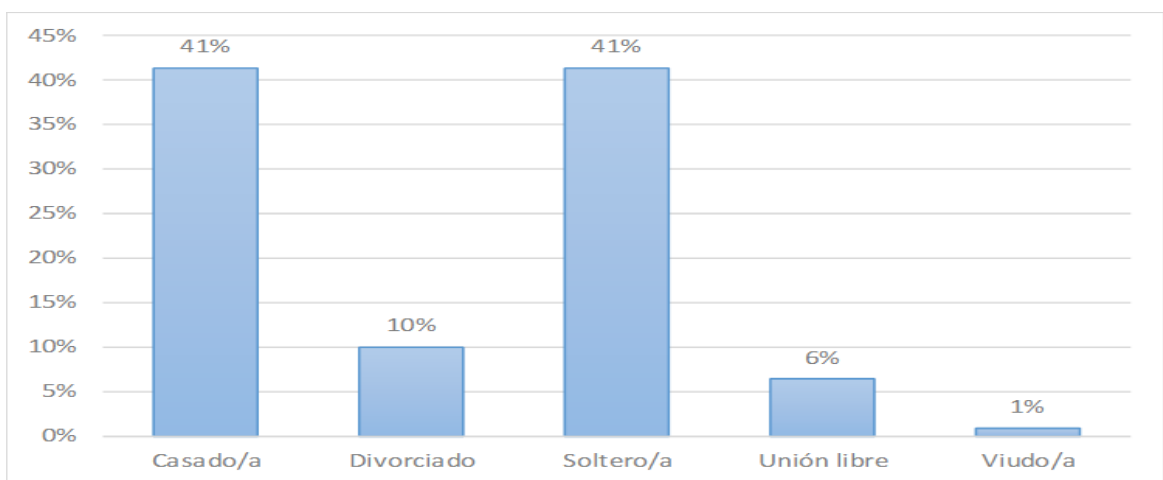
Nota. Fuente: Elaboración Propia

Dentro del estudio realizado, se ha considerado analizar el estado civil de los participantes, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados;

Los empleados que están casados se encuentran en un 41%, con la misma participación (41%) los solteros, mientras que un 10% de los encuestados son divorciados, en cuanto a unión libre tenemos un 6% y un 1% son viudos (figura 2).

Figura 2.

Estado Civil



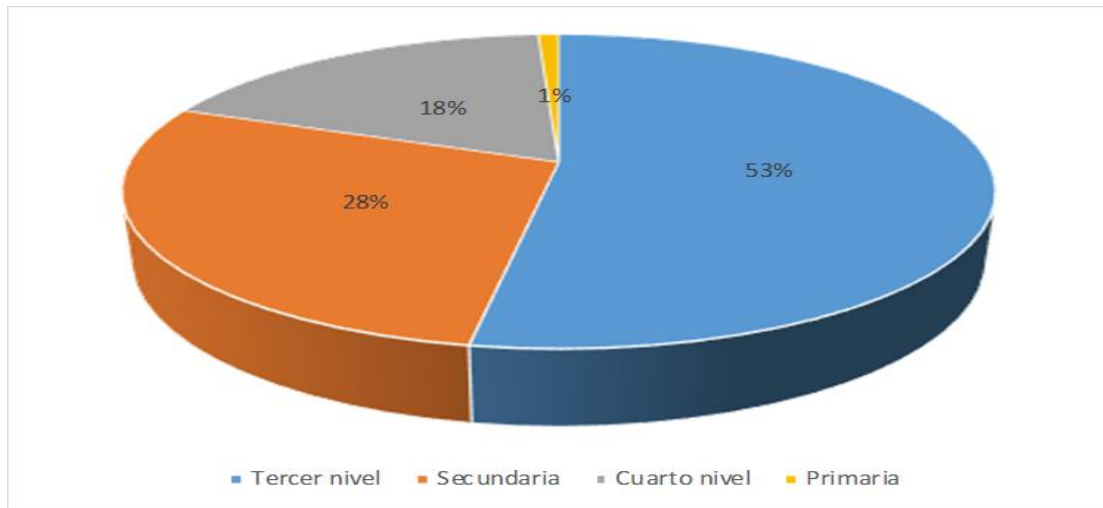
Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se ha consultado al personal el nivel de escolaridad, de los cuales se consiguieron los siguientes resultados:

El 53% del personal posee un título de tercer nivel, mientras que el 28% ha culminado sus estudios secundarios, el 18% de los participantes tiene un título de cuarto nivel, en cuanto al 1% ha culminado la primaria (figura 3).

Figura 3.

Nivel de escolaridad

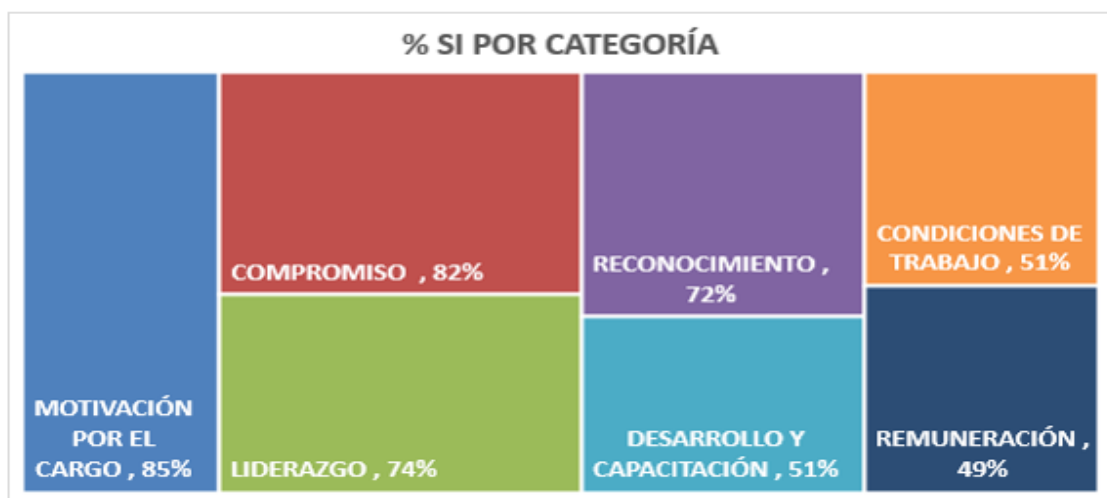


Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se obtuvo un porcentaje de respuestas afirmativas en las categorías de análisis, evidenciando que la motivación es el más alto con un 85%, seguido de compromiso con el 82%, liderazgo con un 74% de respuestas confirmativas. Mientras más elevado es el nivel respuestas positivas, el aspecto evaluado se considera que en términos relativos no constituye un factor preponderante en la potencial rotación de personal. En la figura 4 se muestran los resultados obtenidos por aspecto y su importancia relativa.

Figura 4.

Porcentaje por categoría



Nota. Fuente: Elaboración Propia



En la tabla 3 se detalla la distribución de frecuencia, se puede visualizar que los factores que tiene mayor aceptación son motivación por el cargo y compromiso hacia la empresa, por lo cual se asume que dichos componentes tienen menor incidencia en la rotación potencial de personal.

Tabla 3.

Distribución de Frecuencia de respuestas afirmativas (% sí) por factor

Frecuencia	Factor
De 0% a 20%	
De 21% a 40%	
De 41% a 60%	Desarrollo y capacitación/ Condiciones de trabajo/ Remuneración
De 61% a 80%	Liderazgo / Reconocimiento
De 81% a 100%	Motivación por el cargo/ Compromiso

Nota. Fuente: Elaboración Propia

El factor motivación por el cargo presentó un nivel de aceptación del 85%, y las preguntas que forman parte del factor también obtuvieron una alta puntuación y no mostraron mayor dispersión (+/- 3%) con respecto a la media (85%). Por lo tanto, se puede inferir que existe una alta motivación por las funciones realizadas en el cargo asignado (tabla 4).

Tabla 4.

Motivación por el cargo

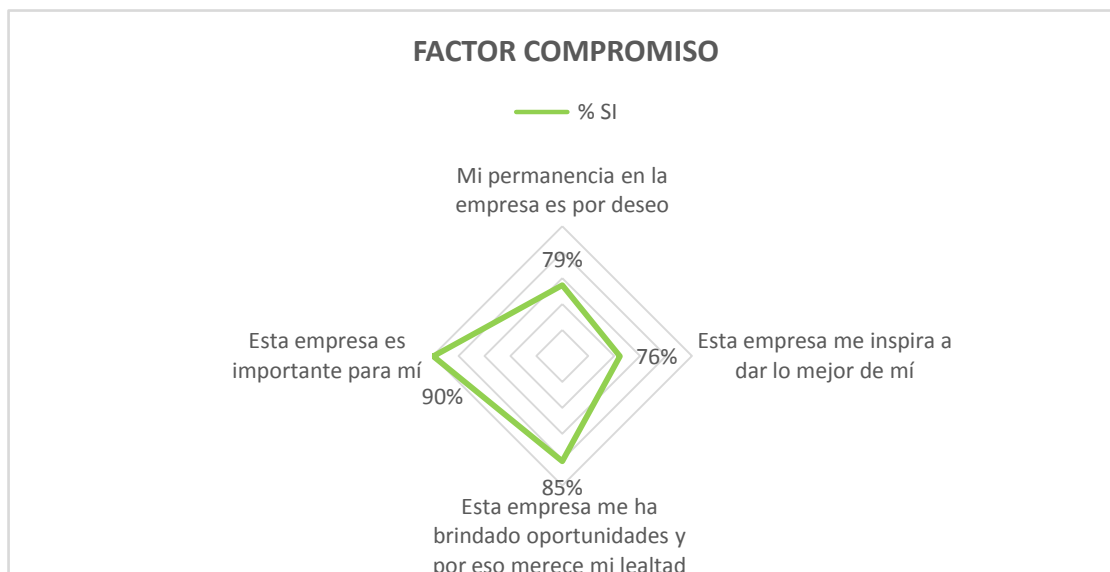
Respuesta	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	Mi trabajo en general es interesante	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	Consigo objetivos y metas de mi cargo
SI	85%	90%	83%	83%
NO	15%	10%	17%	17%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

El factor compromiso tiene un alto nivel de aceptación, sin embargo, la pregunta esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí, muestra el comportamiento más bajo dentro del factor, por lo cual este concepto podría incidir en la rotación de personal (figura 5).

Figura 5.

Factor de compromiso



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Del factor liderazgo se evidencia que la pregunta con la menor aceptación es la relacionada con la motivación del jefe hacia su personal, lo cual es un factor por mejorar en las pymes debido a que puede incidir en la productividad laboral (tabla 5).

Tabla 5.

Liderazgo

Respuesta	Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo	Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades	Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal
SI	76%	77%	80%	63%
NO	24%	23%	20%	37%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

El factor reconocimiento obtuvo el 55% de respuestas afirmativas (promedio ponderado), sin embargo, dentro del mismo la pregunta que tuvo menor valoración positiva fue recibo reconocimientos no monetarios por mis logros (41%), lo cual se considera un aspecto a mejorar que puede incidir en la rotación de personal (figura 6).

Figura 6.

Factor de reconocimiento



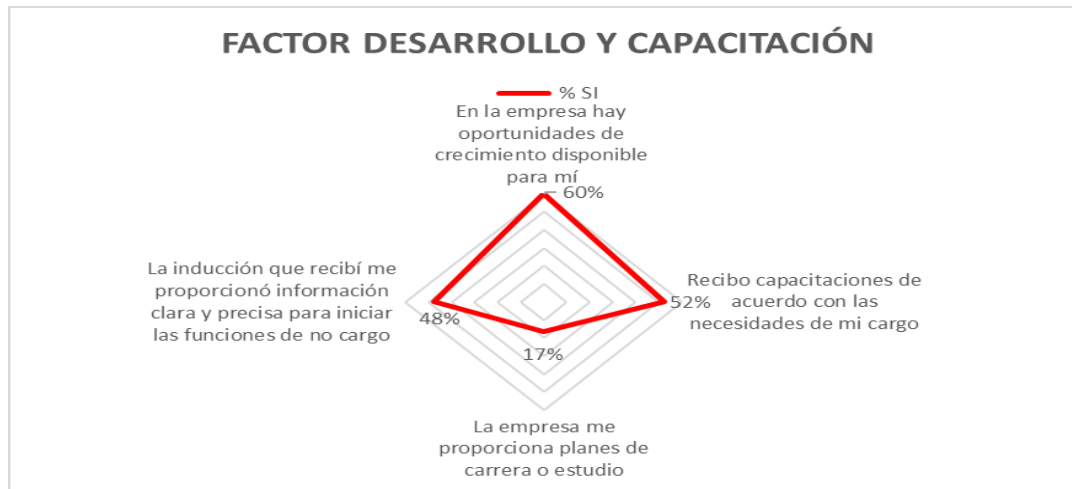
Nota. Fuente: Elaboración Propia

Otro aspecto positivo para destacar es el sentido de pertenencia con el personal de la organización y un alto nivel de identificación con la visión empresarial.

Si bien es cierto la percepción del colaborador es que existen oportunidades de crecimiento en las pymes, uno de cada dos colaboradores en promedio considera que la inducción y las capacitaciones no se desarrollaron acordes a las necesidades del cargo, y con respecto al plan de carrera se evidencia una ausencia del mismo, por lo que se evidencia que el subsistema de desarrollo y capacitación es susceptible de mejora sustancial por parte de las administraciones del talento humano de los lugares de trabajo de los encuestados (figura 7).

Figura 7.

Factor de desarrollo y capacitación



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las condiciones de trabajo, se puede considerar que la seguridad en el lugar de trabajo tiene una alta aceptación, por lo que puede considerarse las regulaciones que se detalla en la Constitución del Ecuador en el artículo 326, numeral 5, sobre las obligaciones, deberes y derecho que los empleadores deben cumplir de manera técnica en cuanto a seguridad, salud y gestión integral de riesgo se están cumpliendo en las empresas de este estudio.

Los puntos menos favorables en el factor condiciones de trabajo se manifiestan en la salud de los colaboradores por la carga laboral y el tiempo que les toma en realizar las mismas, por lo cual se considera que la relación entre cantidad de trabajo, el tiempo necesario para realizarlo tendría como consecuencia el deterioro de la salud de los colaboradores y este sería un aspecto que incidiría directamente en la potencial rotación de personal (tabla 6).

Tabla 6.*Condiciones de Trabajo*

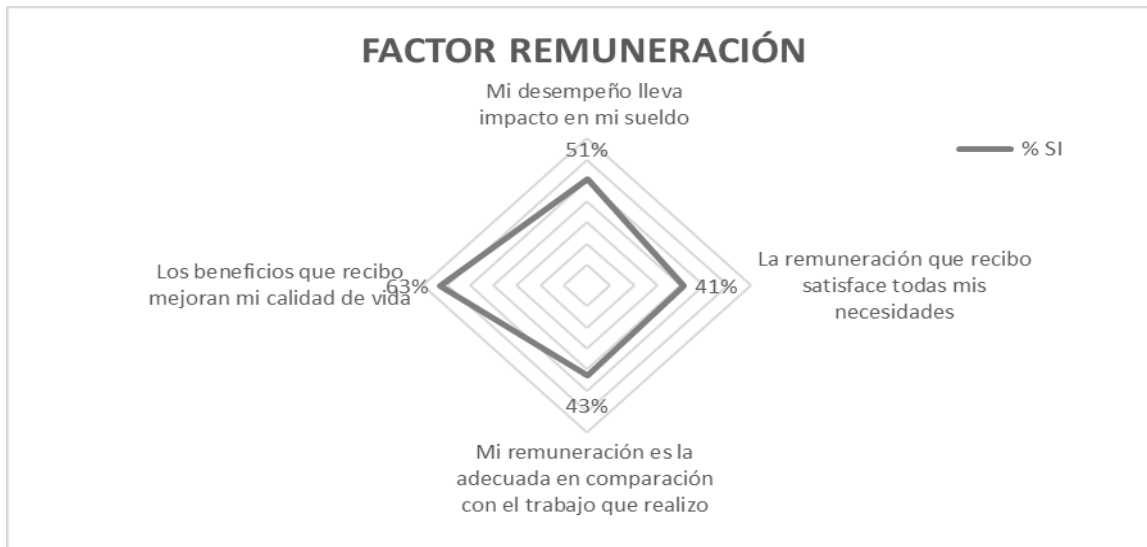
Respuesta	Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo	El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de la que puedo dar	El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras	La cantidad de trabajo que realizo es excesiva
SI	51%	49%	78%	51%
NO	49%	51%	22%	49%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el factor remuneración es el más sensible dentro del estudio realizado, la dispersión con respecto a la media es del 7%, en donde los participantes sienten que sus ingresos no cubren las necesidades y que el mismo no va relacionado con el trabajo desempeñado por lo que puede repercutir en una potencial salida de la empresa (figura 8).

Figura 8.

Factor de remuneración

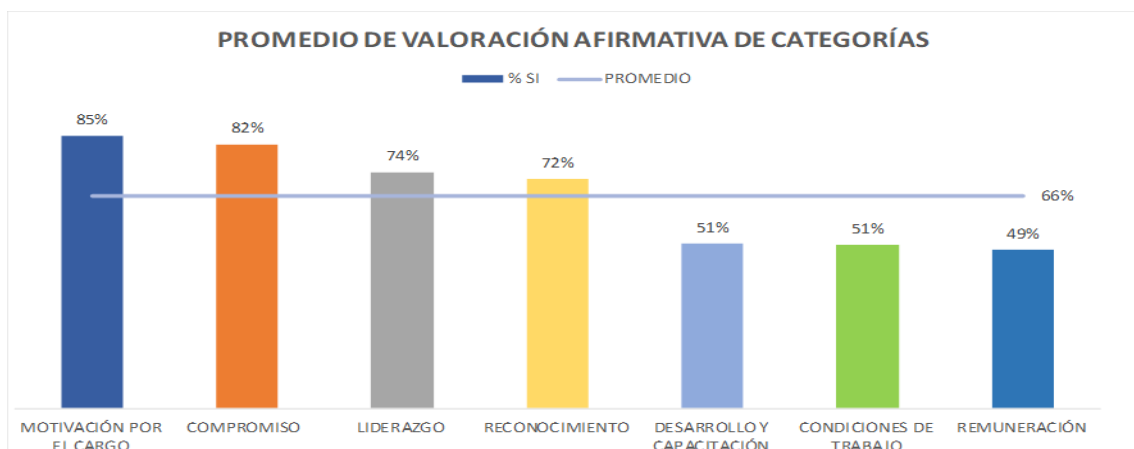


Nota. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los siete factores analizados con respuestas afirmativas el promedio es del 66%, entre los factores a destacar positivamente se encuentran motivación por el cargo, compromiso, liderazgo y reconocimiento, mientras que los factores con potencial a mejorar se encuentra desarrollo y capacitación, condiciones de trabajo y remuneración (figura 9).

Figura 9.

Promedio de valoración afirmativa de categorías



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la rotación potencial de personal en las áreas de cobranzas

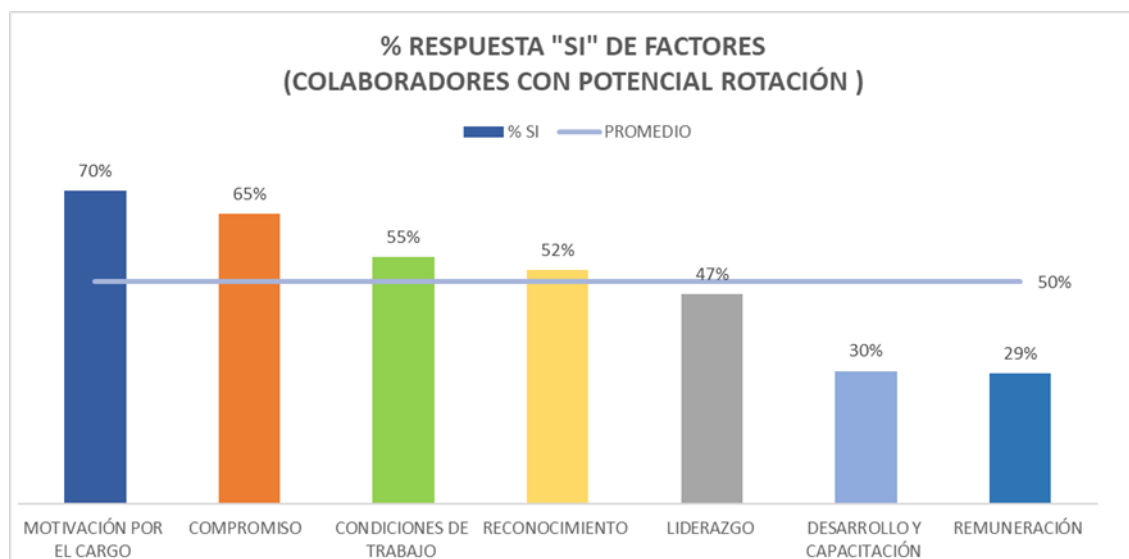
En la encuesta realizada, al considerar el factor compromiso, se consultó lo siguiente: ¿su permanencia en la empresa es por deseo? El 35% de los colaboradores que respondieron No, a la consulta anterior se podrían interpretar como personal que no se encuentra laborando en la compañía de manera satisfactoria, es decir, son trabajadores con propensión a salir de las empresas, por lo cual se identifica como un indicativo de potencial rotación de personal.

En función de lo indicado, la muestra se filtró de acuerdo con los colaboradores que respondieron No a la pregunta de permanencia por deseo con la intención de identificar los factores que muestran un menor nivel de satisfacción y que podrían explicar la potencial rotación de personal.

Al analizar la información de los factores se puede identificar que los factores con menor valoración son los factores remuneración, desarrollo y capacitación y liderazgo, razón por la cual se procederá a analizar dichos elementos según el comportamiento de sus preguntas (figura 10).

Figura 10.

Factores de respuestas "SI"



Nota. Fuente: Elaboración Propia

En el factor liderazgo, el parámetro de menor valoración se refiere a la capacidad del jefe inmediato para mantener elevado el nivel de motivación de su equipo de trabajo con un 33%, por lo cual se interpreta que la capacidad de liderazgo, gestión y motivación de los jefes de equipo son competencias conductuales que se deben mejorar en los diferentes niveles de jefatura en el área de cobranzas (tabla 7).

Tabla 7.

Liderazgo

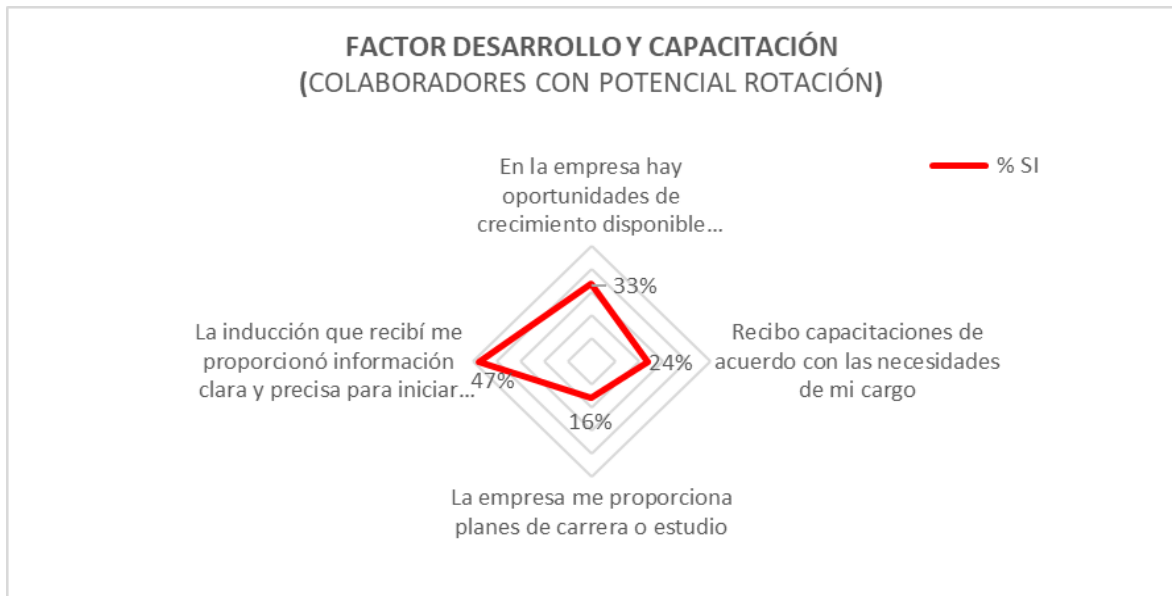
Respuesta	Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo	Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades	Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal
SI	51%	47%	57%	33%
NO	49%	53%	43%	67%

Nota. Fuente: Elaboración Propia

La dimensión desarrollo y capacitación es el segundo factor con menor aceptación, y podemos afirmar que una baja percepción de oportunidades de crecimiento, capacitaciones no acordes a las necesidades y el casi nulo plan de carrera o estudio incidirían en la poca satisfacción del colaborador con la empresa y por ende en la potencial rotación de personal (figura 11).

Figura 11.

Factores de desarrollo y capacitación

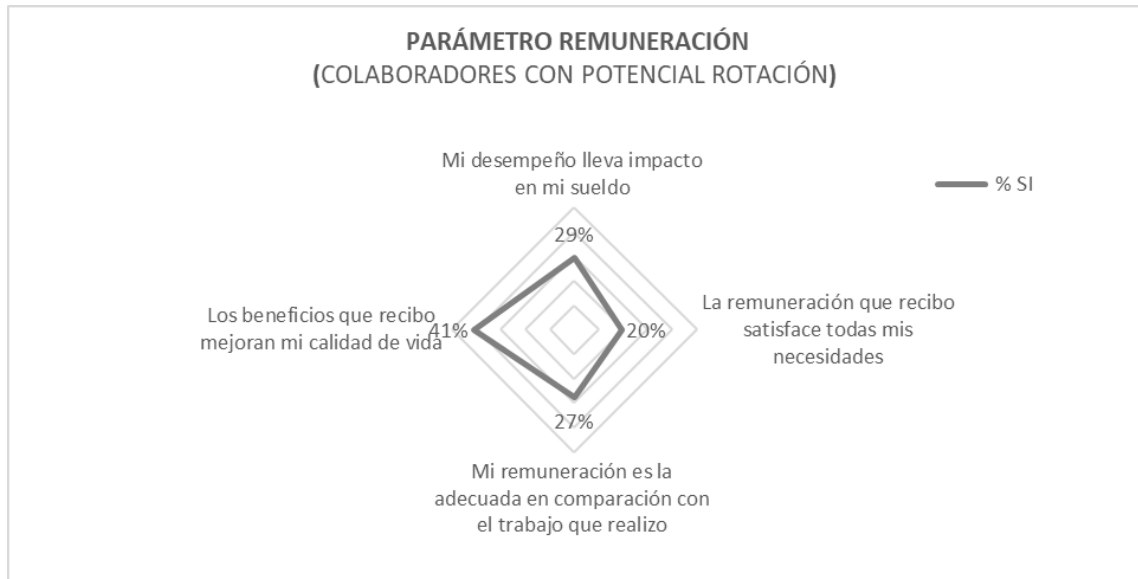


Nota. Fuente: Elaboración Propia

Sin lugar a duda, el sistema de compensación es el de menor satisfacción, especialmente cuando se relaciona la cantidad de trabajo, el tiempo dedicado al trabajo, los efectos en la salud de los colaboradores y el desempeño con la remuneración percibida. En este aspecto se puede inferir que existe poco nivel de productividad en el área de cobranzas, incidiendo directamente en la carga laboral, la cantidad de horas necesarias para cumplir su cuota de trabajo asignada y los resultados obtenidos. Incrementar la productividad de los colaboradores es imperativo para reducir la carga laboral, aumentar los resultados de recuperación y obtener mayores niveles de remuneración a través de un sistema de compensación variable a partir del cumplimiento de metas de recuperación de cartera (figura 12).

Figura 12.

Parámetro de remuneración



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Proponer estrategias de mejoras para disminuir la rotación de personal en al área de cobranzas en la ciudad de Guayaquil, el porcentaje en cuanto a los beneficios que reciben al generarse la rotación está por debajo de lo bueno, sin embargo, un 27% considera que el desempeño de sus funciones si tiene efecto en sus labores.

Con el estudio realizado se pudo analizar las causas potenciales que generan rotación de personal en el área de cobranzas de las pymes en la ciudad de Guayaquil, en la que se desprende las principales, tales como la remuneración, capacitación, liderazgo y motivación. Se recomienda diseñar un plan de incentivos atractivos que permita incrementar su productividad, un plan de capacitación anual para fortalecer los conocimientos de manera constante, mejorar habilidades blandas de los jefes y supervisores a través de un liderazgo activo que produzca empatía y que fomente el trabajo en equipo culminado en el logro de los resultados solicitados.



Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

En el presente estudio, *Análisis de las causas de la alta rotación de personal en cobranzas en las pymes en Guayaquil – Ecuador*, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Se destaca la alta motivación por el cargo en vista que se ha considerado que su trabajo es interesante permitiendo estabilidad laboral y logrando metas establecidas.

Con respecto a documentar si la rotación en el área de cobranzas es mayor a otras áreas, a través de estudios previamente analizados se demuestra que sí hay una mayor rotación que se refleja desde el reclutamiento de personal, las oportunidades de crecimiento que brinda la empresa, la falta de capacitación, y la oferta y demanda del mercado de talento humano.

En cuanto a identificar las causas principales de la rotación de personal se detallan los siguientes puntos:

La remuneración no va acorde al trabajo desempeñado y las funciones realizadas, sienten que la misma no permite satisfacer sus necesidades, de tal manera que el sistema de compensación debe ser revisado y debe ir de acuerdo con el desempeño realizado.

Los colaboradores sienten que el trabajo es excesivo y les toma más tiempo realizarlo, ocasionando afectaciones a su salud, por lo que se debe considerar estandarizar la productividad de acuerdo con las funciones asignadas.

Desarrollo y capacitación se encuentra dentro de los factores con respuestas positivas bajos por lo que el personal no cuenta con un plan de carrera debido muchas veces a la estructura de las empresas, adicional se destaca que las capacitaciones no van acorde a su puesto de trabajo.



Se debe proponer estrategias que permitan disminuir el indicador de rotación tales como:

Contar con una buena selección de personal que permita ajustarse a la curva de aprendizaje, ayudará a que la inducción tome menos tiempo de lo que requiere el personal sin experiencia, se debe contar con levantamiento de perfil del cargo para poder mejorar productividad dentro de las horas de trabajo establecidas y de esta manera evitar que el personal extienda sus labores sintiendo que trabajan más de lo normal con la misma remuneración.

Se debe trabajar en un plan de incentivos o sistema de compensación que va directamente relacionado con el desempeño laboral, cumplimiento de metas establecidas.

Conocimiento de competencias técnicas y conductuales del puesto de trabajo que permitirá desarrollar un plan de capacitación fortaleciendo sus capacidades al realizar sus funciones.

En cuanto al plan de carrera la empresa no puede ofrecer muchas de las veces por su estructura, pero puede flexibilizar los horarios al personal que estudia, otra opción es tener alianzas con centros de estudios y universidades que permitan el crecimiento profesional de los colaboradores.

Respecto a oportunidades de crecimiento, si bien es cierto que no existen muchas oportunidades de ascensos en el corto plazo por la estructura de las organizaciones, es posible crecer a través del desarrollo de competencias técnicas y conductuales por medio de un plan de capacitación que permita incrementar su productividad y su nivel de remuneración.



Los supervisores y jefes deben trabajar en conjunto con el personal a su cargo no solo lo relacionado con las funciones asignados, sino también ser líderes motivando a ser, escucha activa, estas competencias conductuales se deben ir puliendo día a día.

Recomendaciones

Se recomienda que el presente estudio permita el análisis y discusión del tema y fomente el desarrollo de nuevas investigaciones en el ámbito de la administración del talento humano en las pymes de la ciudad y el país.

Asimismo, se recomienda que el sector público, a través del Ministerio del Trabajo y SECAP, presente programas públicos de capacitación destinados a solventar las falencias presentadas en lo relacionado a las competencias técnicas y conductuales que permita incrementar la productividad, la motivación y la satisfacción laboral, incidiendo de manera directa en la reducción de la potencial rotación de personal.

Por parte del sector privado se recomienda que las agrupaciones gremiales (Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámaras de la Producción) faciliten a las pymes afiliadas acceso a herramientas tecnológicas que permitan mejorar las técnicas de realización de la actividad de cobro y recuperación de valores.



Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. V. (2015). *Implementación de un programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine la empresa Multicines S.A.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional - PUCE.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9901/TEISIS%20IMPLEMENTACI%20UN%20PROGRAMA%20PARA%20REDUCIR%20LA%20ROTACI%20PERSONAL%20DEL%20CARGO%20DE%20OPERARIO%20DE%20CINE%20DE%20LA%20EMPRESA%20MULTICINES%20S.A..pdf?sequence>
- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Granica S.A. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alvarado, K., & Toala, D. (2018). Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/pymes-productividad-ecuador.html>
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Revista de la Universidad de Lima*, 4.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20mica%202021%202818.04.2021%20Clasificaci%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>



- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de la investigación: Introducción de la metodología científica*. Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Atkinson, J. W. (1978). *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand.
- Banco Mundial. (2018). Estrategias de empleabilidad . *Revista de Empleo y desarrollo*. <https://www.bancomundial.org/es/results/2018/02/13/jobs-at-the-core-of-development>.
- Beck, A. T. (1996). *Beyond belief: A theory of modes, personality and psychopathology*. Guilford Press.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación; para administración y economía*. Pearson Educación.
- Bernárdez, M. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento. Edición ilustrada*. AuthorHouse.
- Boada, J., Vallejo, R., & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1). <https://www.psicothema.com/pii?pii=1171>
- Cali, V. A. (2019). *La rotación de personal y el impacto en la productividad de las grandes empresas industriales de la ciudad de Guayaquil*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18468/4/UPS-GT002919.pdf>
- Cano, J. (2018). *La rotación de personal: Análisis de la rotación de personal de la empresa Dimevar Cía. Ltda.* [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27239/1/TESIS%20JOHAN.pdf>



- Chevez, R., & Inga, L. (2021). *Proyecto de investigación: Rotación de personal en las empresas: Una revisión de la literatura científica durante los últimos 10 años* [Trabajo Fin de Grado, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22489/CHEVEZ%20MUSTO%20RONY%20ARMANDO%20--%20INGA%20CERDA%20%20LADY%20KELLY.PDF?sequence=8&isAllowed=n>
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas* [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coulter, S. R. (1999). *Fundamentos de la administración* (Quinta ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Cubillos, C. H., Reyes, M. A., & Londoño, M. T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área. *Revista FACCEA*, 7(1), 58-66.
<https://core.ac.uk/download/pdf/288215299.pdf>
- Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. ISPJAE.
- Dankhe, G. (1986). *Metodología de la investigación* (segunda edición). Mc Graw Hill.
- De la Cruz, A. L. (2019). *Programa para reducir la rotación de personal en el área de cobranzas de la empresa agrícola Las Llamozas S.A.* [Trabajo de titulación, Universidad Tecnológica de Lima].
http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/50/1/De%20la%20Cruz_Ana_Trabajo_de_Suficiencia_2019.pdf



- Decker, E. T. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Allyn and Bacon.
- Del Valle, M. (2016). *Economía de la empresa*. Editex.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Prentice Hall
- Fayol, H. (1979). *Principio de administración científica*. El Ateneo.
- Fernández, A. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Observatorio Venezolano de Ética*.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/573/3586?inline=1>
- Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Flores, R., & Abreu, L. (2008). Factores que originan la rotacion de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*.
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf).
- Fontalvo, T., Hoz, E.D., & Morelos, J. (2011). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento Organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047
- Galbraith, J. K. (1968). *Organización y autoridad en la empresa moderna: visión del poder económico*. Alta Dirección.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>



- García, O., & Hoyo, A. D. (2002). *La carga mental del trabajo*. INSHT.
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/carga+mental+de+trabajo/2fd91b55-f191-4779-be4f-2c893c2ffe37>
- Gómez, O. (2012). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: industria de confecciones de Bucaramanga. *Revista Tecnura*, 16(31), 102-113.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2012000100010
- Grados, J. (2013). *Contratación e inducción de personal*. El Manual Moderno.
- Grinnell, G. B. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers.
- Gualavisí, F. S. (2021). *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020*. [Trabajo de titulación, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-Gualavisi-Dise%C3%B1o.pdf>
- INEC - Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censo. (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos - Boletín Técnico N° 01-2021-DIEE*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Evolucion_historica_DIEE_2020.pdf
- Jiménez, M. V. (2019). *Plan de mejoramiento para la selección de personal en el área del call center de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A agencia Quito ubicada en la Av. La Patria DMQ*. [Trabajo de titulación, Instituto Superior Tecnológico Honorable Concejo Provincial del Pichincha].



<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/101/1/VIVIANA%20JIMENEZ.pdf>

- Jones, G., & Garet, J. (2010). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill Interamericana.
- Judge, S. R. (2013). *Competencia organizacional y sus competencias*. Pearson.
- Lucey, P. J. (2007). *Productivity: What's going on in europe part II*. Management Services.
- Madrigal, B. E. (2009). Capital humano e intelectual: Su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>
- Mantilla, K., & Lima, D. (2020). *Actions to reduce the rotation of personnel in an Ecuadorian company that commercializes material*. Episteme.
- Mercado, H. J. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Revista Chilena de ingeniería*, 19(3).
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052011000300012&script=sci_arttext&tIng=en
- Miranda, W. (2016). *La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa REPREMARVA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/22605>
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 11). Prentice Hall.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>



- Morejón, S. (2019). *Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado*. [Trabajo de fin de master de la Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6892/1/T2966-MDTH-Morejon-Propuesta.pdf>
- Moreno, F. (2012). Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*.
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Niño, L. (2021). *Modelo CMR para la reducción de la rotación de personal en una empresa de servicios de limpieza, Lima 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Norbet Wiene].https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/5508/T061_08159314_T.pdf?sequence=1
- Núñez, M. A., Rodríguez, C., & Marvel, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores intangibles. *Intangible capital*, 7(2). <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23). <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>
- Pacsi, A. Y. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de la Universidad Peruna La Unión*, 1(1). https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849/817
- Padilla, S. (2020). *Plan de mejora para la rotación de personal de la empresa one link*. [Tesis de pregrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/9755/Tra bajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Palmero, F. (1997). Motivación: Conducta y proceso. *Revista electrónica de Motivación y emoción*, 8(20-21). <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>
- Prieto, P. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, Colombia [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín].
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, G. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente. *Revista de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes*, (3).
10.4067/S0718-07052019000300185
- Reeve, J. M. (1994). *Motivación y emoción*. Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. P. (2020). *Estudio de los factores que originan la rotación del personal. Caso: ECUATRAN S.A. Ecuador :Ambato*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2972>
- Rodríguez, S. (2012). *Administración teoría, proceso áreas funcionales y estrategias para la competitividad, tercera edición*. McGrawHill.
- Sánchez, A. (2014). Los jóvenes frente al empleo y desempleo: La necesaria construcción de soluciones. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(19).
<https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640274006.pdf>
- Schultz, T. W. (1959). *Investment in Man: An Economist's View*. The University of Chicago Press.



- Shugulí, C. (2019). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1).

file:///C:/Users/yusgarmy/Downloads/Dialnet-AccionesParaReducirLaRotacionDelPersonalEnUnaEmpre-8298221.pdf
- Sladogna, M. (2017). *Productividad, definiciones y perspectivas para le negociación colectiva*. <http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Soriano, M. (2001). La motivación pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de Psicología Evolutiva*.

file:///C:/RT09000410/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(4).pdf
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal* [Tesis doctoral, Universidad de Granada].

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/42600/25701289.pdf?sequence=1>
- Tapia, L. (2020). Rotación del personal y sus factores determinantes en las organizaciones. *Revista de la Universidad Nacional de Altiplano*.

<https://es.scribd.com/document/530445085/Tapia-Apaza-Lisbeth-Carol#>
- Thayer, R. (1989). *The Psychobiology of Mood and Arousal*. Oxford University Press.
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3).

<https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/los-assessment-center-una-metodologia-para-evaluar-directivos/>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. [Tesis de pregrado, Universidad Politecnica de Chimborazo]. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion->



publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-

gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Vallejo, M. (2020, 31 de marzo). Los empleos con mayor rotación de personal. *Revista Consultoria*. <https://revistaconsultoria.com.mx/los-empleos-mayor-rotacion-personal/>

Veroff, J. (1978). *La motivación: Un estudio de la acción*. Marfil.

Vieco, G., & Abello, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21331836004>



Apéndices

Apéndice 1. Encuesta de rotación de personal

La presente encuesta es de carácter anónima y la información será utilizada estrictamente con fines académicos.

Género

- Masculino
- Femenino

Estado Civil:

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Divorciado
- Viudo/a

Edad

- 18 – 25
- 26 – 32
- 33 – 45
- 46 – o más

Instrucción

- Nivel primario
- Nivel secundario
- Estudios universitarios
- Estudios universitarios (maestrías)

Nivel de salario (sueldo):

- entre \$200 y \$400
- entre \$401 y \$600

Análisis de las causas de la alta rotación de personal en cobranzas en las pymes en Guayaquil - Ecuador



- entre \$601 y \$800
- Más de \$800

1. Recibe reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados.

- SI
- NO

2. En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí.

- SI
- NO

3. Mi permanencia en la empresa es por deseo

- SI
- NO

4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.

- SI
- NO

5. Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.

- SI
- NO

6. Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.

- SI
- NO

7. Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo.

- SI
- NO

8. Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.

- SI
- NO

9. Mi trabajo en general es interesante.

- SI
- NO

10. Recibo capacitaciones de acuerdo con las necesidades del cargo.

- SI
- NO

11. Mis compañeros me consideran importante para la empresa.

- SI



- NO
- 12. La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo.
 - SI
 - NO
- 13. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.
 - SI
 - NO
- 14. El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de lo que puedo dar.
 - SI
 - NO
- 15. La remuneración que recibo satisface mis necesidades.
 - SI
 - NO
- 16. La empresa me proporciona planes de carrera o estudio.
 - SI
 - NO
- 17. Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad.
 - SI
 - NO
- 18. Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo.
 - SI
 - NO
- 19. Consigo objetivos y metas de mi cargo.
 - SI
 - NO
- 20. Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.
 - SI
 - NO
- 21. Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.
 - SI
 - NO



22. Esta empresa es importante para mí.

- SI
- NO

23. Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal.

- SI
- NO

24. La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.

- SI
- NO

25. El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras.

- SI
- NO

26. La cantidad de trabajo que realizo es excesiva.

- SI
- NO

27. La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.

- SI
- NO

28. Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.

- SI
- NO

Apéndice 2: Empresas donde se realizó la encuesta

Número	Nombre de la empresa	Persona encuestada
1	GESCOM	20
2	KOLEKSI	15
3	SERVIGESUR	10
4	FINSOLRED	13
5	BANGARA	16
6	LATICOBSA	17
7	SICCEC	22
8	GESTIONA	19
9	SERVICOBANZAS	17
10	CMS DEL ECUADOR	15
11	COBROFAST	17
12	FEBRES CORDERO CIA DE COMERCIO	3
13	IMPEX ECUATORIANA C.A	1
14	LABORATORIOS BI FARMA	2
15	NOVACOBANZA	15
16	AGUA CRISTAL ACRISTAL CA	5
17	INMOBILIARIA PERLA JULIA SA INPEJUSA	2
18	DISTRIBUIDORES DE INDUSTRIAS NACIONALES DIN CIA. LTDA.	2
19	ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.	3
20	LUBRICANTES Y LACAS C LTDA LUBRILACA	1
21	LUBRICANTES Y LACAS C LTDA LUBRILACA	3
22	PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y LICORES CIA. LTDA. PROALCO	4
23	REPRASER, REPRESENTACIONES, ASESORIAS Y SERVICIOS S.A.	2
24	TRACTO PARTES S.A.	2
25	DELTA PLASTIC CA	5
26	DELTA PLASTIC CA	4
27	AVISAN C LTDA	2
28	PLASTIGOMEZ S.A.	3
29	ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA.	8
30	COMERCIAL AGRO-FARM C LTDA	4
31	PEAL S.A	2
32	PRODUCTORA NACIONAL DE PANIFICACION Y PASTELERIA PRONAPAN C LTDA	7
33	VENTAS DE FERRETERIA Y SERVICIOS ASOCIADOS VEFERSA C LTDA	2



UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA

34	SUMELEC S.A.	3
35	PROINMA PRODUCTOS INTERNACIONALES DE MANTENIMIENTO CIA. LTDA.	3
36	SELMIND SERVICIOS ELECTRICOS, MECANICOS E INDUSTRIALES S.A.	2
37	SOLUCIONES ELECTRICAS S.A. SOELEC	1
38	YOUNGLIVING ECUADOR CIA. LTDA.	3
39	FORSEMAX CIA. LTDA.	3
40	FERVACARGO SA	3
41	COMPANIA DE IMPORTACION Y EXPORTACION KAVECAFE ECUATORIANA S.A.	1
42	AGRICOLA CARFEDI S.A.	4
43	MEDIACION COMPAÑIA DE COBRANZAS S.A. "MEDIACOMPSA"	10
44	ADMINISTRACION DE RIESGOS AUDITORIA EN SEGURIDAD Y COBRANZA ARASCO C.A.	5
45	COMPAÑIA DE GESTION Y COBRANZAS GESTOMATIC S.A.	5
46	COBRAEXPERT S.A. COBRADORES EXPERTOS	7
47	SERVICIOS DE COBRANZA Y RECUPERACION SECOBRARC S.A.	5
48	NUTECOM NUEVAS TECNOLOGIAS COMERCIALES S.A.	2
49	TROPIGAMA S.A.	6
50	SERTIC S.A.	1
51	NORBSON CIA.LTDA.	1
52	ECO-CASA CASAS ECONOMICAS SA	2
53	RULIMANES DEL ECUADOR RULIMASA SA	4
54	FRABEAMAJO S.A.	2
55	LIBRERIA MONTALVO (LIMONSA) S.A.	1
56	BONDING S.A. BONDINGSA	2
57	INMOCAP SOCIEDAD ANONIMA	2
58	LA CASA DE LA TOBERA SISINDIESEL S.A.	2
59	OMEGASERVICE	3
60	COMERCIAL GINATTA S.A.	2
61	IMPORTADORA COMERCIAL LOOR S.A.	3
62	MAKEIT S.A.	1
63	ALMACEN PAPELITO ORIGINAL ORIPAPEL S.A.	2



UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA

64	DATIL TECHNOLOGIES, INC	1
65	DATIL TECHNOLOGIES, INC	1
66	DIFARLAB S.A.	1
67	NOVAMODA S.A.	1
68	CEPROFISH S.A.	5
69	CEGA TROPICAL EXPORT CEGATROPIC S.A.	2
70	SERVICIOS DE COBRANZA Y RECUPERACION SECOBRARC S.A.	6
71	IDELIFE CIA.LTDA.	1
72	VETRIKO S.A.	2
73	GLOBAL ECUADORIAN TRADING GLOECUATRADE S.A.	1
74	DESTINOMADEIRA DEIRA S.A.	1
75	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA ESAU S.A.	3
76	IMPORTACIÓN DE PARTES Y ACCESORIOS AUTOMOTRIZ IMDEPARTS C.A.	2



Universidad Americana de Europa

Anexo 3: Instrumento de validación de expertos - Magister Pacheco

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos ty nombre del validador..... Marlon Estuardo Pacheco Bruque
- 1.2 Grado académico.....Magister
- 1.3 Institución donde labora..... Universidad Católica Santiago de Guayaquil

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLES: SELECCIÓN DE PERSONAL

1.4 ASPECTOS GLOBALES DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1- Claridad	Está formulado con lenguaje adecuado y específico					X
2. Objetividad	Está expresado en conducta observable					X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
5. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
6. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos					X
7. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
8. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
9. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					X

Promedio de valoración ...95.... Opinión de aplicabilidad: El instrumento se puede aplicar con seguridad.

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado


 Firma del experto informante
 Reg. SENESCYT 2028-15-86065087



Universidad Americana de Europa

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN COBRANZAS EN LAS PYMES EN GUAYAQUIL - ECUADOR

Anexo 3: Instrumento de validación de expertos - Psicologa Organizacional Rodriguez

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombre del validador..... Yusara Micaela García Yépez
- 1.2 Grado académico.....Psicologa Organizacional
- 1.3 Institución donde labora..... Muy ilustre Municipalidad de Guayaquil

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PERTINENCIA DE LOS ITEMS - VARIABLES: SELECCIÓN DE PERSONAL

1.4 ASPECTOS GLOBALES DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1- Claridad	Está formulado con lenguaje adecuado y específico					x
2. Objetividad	Está expresado en conducta observable					x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					x
4. suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
5. intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					x
6. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos					x
7. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
8. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					x
9. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					x

Pronedio de valoración92 Opinión de aplicabilidad:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Firma del experto informante
Reg. SENESCYT 1028-2019-2127727