



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo: El subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación.

Línea de Investigación: Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Carrera: Ingeniería en Administración de Empresas

Título a Obtener:

Ingeniero en Administración de Empresas

Autor:

Hipatia Elizabeth Yépez Fustillos

Tutor:

MBA: Guillermo Granja Cañizares

Samborondón – Ecuador

2022

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi tutor MBA. Guillermo Granja por su importante aporte en el desarrollo de este trabajo, siempre disponible y presto para guiarnos con sus conocimientos.

A mi Coordinadora Académica Mónica Armijos, que impulsó el término de mi carrera pese a las dificultades en los últimos 7 años.

Quiero agradecer a la Universidad Ecotec y sus docentes, profesionales que marcan la diferencia en búsqueda de la excelencia académica.

Por último, mi eterna gratitud a toda mi familia por estar ahí cuando los necesito siempre listos apoyar con una sonrisa.

A todos gracias.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que con su cariño, paciencia, dedicación y compromiso me han acompañado durante toda mi vida.

Mi madre, ejemplo de perseverancia, dedicación, fuerza y amor incondicional, pilar fundamental de mi familia.

Mi hija, su enorme amor, paciencia, me impulsa a crecer, aprender y ser mejor cada día.

Mis hermanos, sin su apoyo incondicional imposible llegar hasta este punto.



ANEXO N° 14

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 10 de junio de 2022

Magíster

Gino Cornejo

Decano de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: El subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación. según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO) fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Yépez Fustillos Hipatia Elizabeth**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



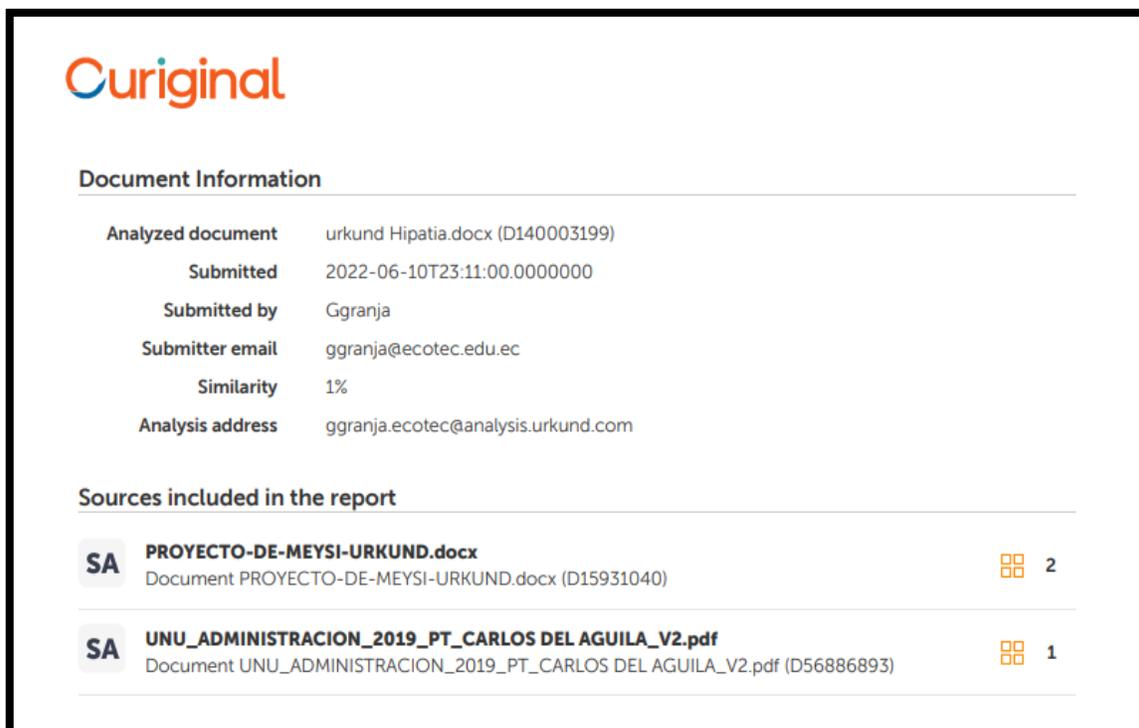
Mgtr. Nelson Guillermo Granja Cañizares

Tutor

ANEXO N°15
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado NELSON GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, tutor del trabajo de titulación "El subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación elaborado por HIPATIA ELIZABETH YÉPEZ FUSTILLOS, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CON ÉNFASIS EN GESTION EMPRESARIAL.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.urkund.com/view/133621173-423512-162780#/>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Curiginal

Document Information

Analyzed document	urkund Hipatia.docx (D140003199)
Submitted	2022-06-10T23:11:00.0000000
Submitted by	Ggranja
Submitter email	ggranja@ecotec.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	ggranja.ecotec@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA	PROYECTO-DE-MEYSI-URKUND.docx Document PROYECTO-DE-MEYSI-URKUND.docx (D15931040)	 2
SA	UNU_ADMINISTRACION_2019_PT_CARLOS DEL AGUILA_V2.pdf Document UNU_ADMINISTRACION_2019_PT_CARLOS DEL AGUILA_V2.pdf (D56886893)	 1



Firmado electrónicamente por:
NELSON GUILLERMO
GRANJA CAÑIZARES

FIRMA DEL TUTOR
NELSON GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES



ANEXO N°16

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS
MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 6 de julio de 2022

Magíster

Gino Cornejo

Decano de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: El subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación. según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO) fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a por lo que se autoriza a: **Yépez Fustillos Hipatia Elizabeth**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



Firmado electrónicamente por:
NELSON GUILLERMO
GRANJA CANIZARES

Mgr. Nelson Guillermo Granja Cañizares

RESUMEN

La investigación se basa en la valoración del subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación. Periodo 2019-2021; para poder realizarlo se recurre a la metodología que inicia caracterizando el tipo de investigación que es descriptiva correlacional, se recurrió a un enfoque cuantitativo y cualitativo con un método analítico sintético y deductivo inductivo, verificado con las variables dependiente Empresa embotelladora de agua e independientes Subproceso de contratación y Rotación de Personal. Los principales resultados de la investigación son que la rotación de personal se da por diferentes factores: 1) Rotación debido a la crisis ocasionada por la pandemia Covid-19, 2) el miedo a lo desconocido, 3) una pandemia que arrasó vidas despertó la necesidad de unión familiar, 4) la Inconformidad en el puesto por desconocimiento de las responsabilidades y alcances debido a la falta de comunicación oportuna en el proceso de reclutamiento, contratación, inducción 5) Inconformidad en el puesto por falta de entrenamiento adecuado o total ausencia de este, 6) falta de involucramiento y seguimiento del jefe inmediato y ausencia de Feedback oportuno 7) Falta de un plan de carrera o total ausencia de este que promueva el crecimiento interno dentro de la empresa 8) Salario competitivo y programas de incentivos que promueva la mejora salarial son parte de los factores que inciden en la rotación de personal. La investigación aporta con datos que permiten analizar las incidencias en la rotación del personal, las necesidades de las personas y la importancia de corregir los factores críticos para mejorar la productividad de la empresa embotelladora.

Palabras clave: Rotación, Gestión del talento humano. Feedback. Insatisfacción. Reclutamiento, Inducción.

ABSTRACT

The research is based on the assessment of the sub-process of hiring operational personnel of a bottled water production company in Quito and its impact on turnover rates. 2019-2021 period; To be able to do it, the methodology that begins characterizing the type of research that is descriptive correlational is used, a quantitative and qualitative approach was used with a synthetic and deductive inductive analytical method, verified with the dependent variables Water bottling company and independent Subprocess of recruitment and staff rotation. The main results of the research are that staff turnover is due to different factors: 1) Rotation due to the crisis caused by the Covid-19 pandemic, 2) fear of the unknown, 3) a pandemic that devastated lives awakened the need for family union, 4) Dissatisfaction in the position due to ignorance of the responsibilities and scope due to the lack of timely communication in the process of recruitment, hiring, induction 5) Dissatisfaction in the position due to lack of adequate training or total absence of this, 6) lack of involvement and monitoring of the immediate boss and absence of timely feedback 7) Lack of a career plan or total absence of one that promotes internal growth within the company 8) Competitive salary and incentive programs that promote the salary improvement are part of the factors that affect staff turnover. The research provides data that allows the analysis of incidents in staff turnover, the needs of people and the importance of correcting critical factors to improve the productivity of the bottling company.

Keywords: Turnover, Human talent management. Feedback. Dissatisfaction. Recruitment, Induction.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
DEDICATORIA.....	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
ÍNDICE DE FIGURAS	13
ÍNDICE DE TABLAS	14
Introducción.....	15
Descripción del problema.....	16
Problema de Investigación	17
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
Justificación.....	18
Desarrollo de la Investigación	21
Teorías del Talento Humano	22
El proceso de Administración estratégica en la Gestión del Talento Humano	24
Subprocesos de Contratación	25
Teorías de la Rotación del Personal	26
Teorías de la Motivación	29
Posición del autor.....	31
Tipo de Investigación	35
Enfoque de Investigación	35
Método de Investigación	35
Técnicas de Observación.....	35

Instrumentos de medición	36
Variables de Investigación.....	36
Procedimiento de Investigación.....	36
Reseña Histórica	39
Visión	39
Misión.....	40
Objetivos	40
Pilares de Cultura Organizacional	40
Portafolio de Productos	40
Análisis de la Competencia	42
Análisis FODA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA.....	45
Resultado Entrevistas	59
Análisis Crítico de Resultados.....	60
Conclusiones.....	62
Referencias	64
ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de la Competencia: Participación de Mercado.....	44
Figura 2. Estructura del análisis FODA	45
Figura 3. Subproceso de contratación.....	47
Figura 4. Mecanismos de contratación.....	47
Figura 5. Evolución de las Contrataciones	49
Figura 6. Contrataciones por áreas.	49
Figura 7. Rotación del Personal.	50
Figura 8. Tipos de Rotación del Personal.	51
Figura 9. Causas de la rotación del personal	52
Figura 10. Ventajas de la rotación del personal.	53
Figura 11. Desventajas de la rotación del personal.....	54
Figura 12. Tasas de Rotación.	55
Figura 13. Tipos de salidas.	56
Figura 14. Género.	57
Figura 15. Salidas por área de trabajo.	57
Figura 16. Tiempo en la Compañía	58
Figura 17. Motivo de Salida.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	37
Tabla 2 Análisis Sectorial: Tasa de Crecimiento y aporte al PIB.....	41
Tabla 3 Sector Bebidas: análisis de la competencia	43

Introducción

Empresa embotelladora de bebidas ubicada en la ciudad de Quito ha sufrido incremento en el indicador de rotación de personal durante los años 2019 al 2021, como resultado de la pandemia Covid 2019 empresas, negocios fueron afectados en su productividad, no solo en Ecuador sino al mundo entero. La tasa de empleo cayó en 11,11%. “Así mismo la reducción de la jornada laboral en un 25% en el sector privado”. (flacsoandes, 2020). La empresa para su funcionamiento cuenta con 224 colaboradores. 205 operativos y 19 Administrativos.

El proceso de contratación cumple varios pasos que aseguran atraer los mejores talentos, que incluyen: búsqueda de perfiles potenciales, aplicación de pruebas psicológicas, verificación de información, entrevista y evaluación de competencias, validación de referencias, definición terna, selección y contratación. Posterior inducción al puesto de trabajo e inducción a la compañía. La rotación de personal equivale al cambio de empleados, en varias ocasiones perdiendo conocimiento adquirido, inestabilidad en el equipo, costo y tiempo.

Con la finalidad de establecer un diagnóstico que permitirá obtener una visión general de la compañía, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitirán a la compañía aplicar metodologías para trabajar en la consecución de objetivos.

¿Por qué es pertinente abordar en este momento?

La rotación de personal genera un impacto en los resultados de la compañía. La productividad es uno de los indicadores con mayor variación ya que son el resultado del desempeño de los colaboradores. El sobreesfuerzo realizado por personas que deben cubrir sus funciones y la responsabilidad de los puestos vacantes afecta de

forma emocional, esto genera estrés y frustración, varios de estos casos se pueden convertir en una nueva vacante.

La rotación de personal se convierte en un impacto económico para la compañía por varios desembolsos que debe realizar como: pago de liquidaciones, entrega de uniformes, beneficios y los costos generados en el proceso de reclutamiento. El impacto emocional para el personal responsable de reclutamiento por el tiempo invertido en los procesos de selección puede afectar a corto plazo el clima laboral.

El análisis FODA nos permite establecer oportunidades de mejora que afectan directamente a las personas, en consecuencia, su bienestar.

Descripción del problema

Es importante conocer en primer lugar estos conceptos:

Si los procesos de contratación no son los adecuados se produce en el mediano plazo una rotación de personal que afecta la productividad de la compañía.

Un proceso reclutamiento que asegure estabilidad laboral, colaboradores comprometidos que quieran hacer carrera en la compañía.

Asimismo, se ha efectuado una revisión del estado del arte inicial:

En el estudio de Vizueta (2021) denominado La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil, se concluye que los principales factores de rotación son: métodos de contratación inadecuados, una mala distribución de las tareas, las remuneraciones, las relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo

En el estudio de Cárdenas (2021): Tema: La rotación del personal y el desempeño laboral en el sector textil, indica que los principales factores de rotación son: Inapropiada inducción al puesto a los nuevos trabajadores, falta de capacitación constante, ausencia plan de carrera, infraestructura inadecuada, falta recompensas.

Basado en lo anterior, se puede evidenciar que la problemática se da bajo la siguiente condición: Si los procesos de contratación no son los adecuados se produce en el mediano plazo una rotación de personal que afecta la productividad de la compañía. Por tanto, debería tenerse un proceso de reclutamiento que asegure estabilidad laboral, colaboradores comprometidos que quieran hacer carrera en la compañía, con todas esas medidas se espera la reducción del índice de rotación de personal.

A continuación, se plantean las preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las teorías de la gestión del talento humano relacionadas con la contratación y rotación?
- ¿Qué indicadores se toman en cuenta para medir la rotación?
- ¿Qué factores intervienen en el proceso de contratación?
- ¿Qué contexto empresarial tienen las empresas embotelladoras en Ecuador?

Problema de Investigación

De la misma manera se plantea el problema de Investigación en forma de pregunta

¿De qué manera el subproceso de contratación de personal operativo incide en los índices de rotación de una empresa productora de agua embotellada en Quito?

Idea a defender

Un adecuado subproceso de contratación de personal influye positivamente en los índices de rotación

Objetivo General

Valorar el subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación. Periodo 2019-2021.

Objetivos específicos

- Sustentar teóricamente mediante la literatura científica las principales conceptualizaciones alrededor de las teorías de la gestión del talento humano con enfoque en los subprocesos de contratación y rotación.
- Diagnosticar como se encuentra el subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito.
- Efectuar una revisión de los factores críticos del subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito.

Justificación

En el tiempo presente, las empresas que son parte de la actividad económica del país han tomado como parte del enfoque de su gestión la presencia de la denominada nueva normalidad que impera en el Ecuador, con lo cual, se determina un factor positivo que incide en la reactivación de la economía nacional a través de las diferentes líneas de producción que requiere el mercado.

En el caso del presente estudio, la empresa embotelladora de bebidas ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, que actualmente cuenta con 224 colaboradores, de los cuales, 205 personas son del nivel operativo mientras 19 trabajadores corresponden al sector administrativo, ha sido sujeta del incremento en la rotación de personal desde el 2019, lo cual, es el resultado de eventos significativos como la pandemia mundial, una recesión en la comercialización de los productos, creciente competencia de los bienes, entre otros.

En base al lineamiento mencionado, es necesario conocer los puntos fuertes y débiles que son parte del manejo del Talento Humano que requiere el funcionamiento de la empresa embotelladora de bebidas, por lo tanto, es importante determinar los controles apropiados para el normal desarrollo de la actividad económica en función de la participación y bienestar del cliente interno y externo de la empresa.

En la actualidad, se establece que la organización en estudio, no dispone de una gestión efectiva sobre el Talento Humano y más bien, carece de un análisis causa efecto de la latente rotación del personal, por otro lado, el enfoque de su gestión se asocia a un ámbito reactivo en respuesta a los inconvenientes que se generan en cada proceso, por lo tanto, es notorio un déficit en el uso de los recursos que dispone la entidad.

Un aspecto a considerar es el análisis del subproceso de contratación del personal que tiene por objeto el establecimiento de una gestión idónea sobre el Talento Humano, lo cual, permita contar con un mecanismo de control y mejora de naturaleza proactiva y en función de responder a las expectativas de las partes interesadas mediante un análisis de datos que soporte la toma de decisiones. Por otra parte, se identifica la presencia de la rotación del personal como el fiel reflejo de la efectividad del subproceso de contratación de la organización, es decir, la potencial desvinculación de las personas tiene incidencia del mecanismo de contratación.

De acuerdo con las entrevistas de salida se puede establecer que la rotación del personal se debe a varias situaciones: mejora salarial, ubicación geográfica, deficiente entrenamiento al puesto, malas relaciones con jefes y pares, falta de reconocimiento por trabajo bien hecho, falta de comunicación, ausencia plan de carrera, falta de acompañamiento jefe inmediato, falta Feedback oportuno.

La investigación servirá para identificar las oportunidades de mejora que debe implementar la empresa embotelladora para reducir la rotación de personal que afecta en la productividad y el trabajo de los colaboradores.

Desarrollo de la Investigación
Primer Parte: Revisión de la Literatura

El objetivo del presente apartado es sustentar teóricamente mediante la literatura científica y las principales conceptualizaciones alrededor de las teorías de la gestión del talento humano con enfoque en los subprocesos de contratación y rotación.

Teorías del Talento Humano

La Gestión de Talento Humano aplica las políticas y prácticas requeridas en el proceso de contratación, capacitación, evaluación y recompensación a los empleados (Dessler, 2009 citado por Álvarez 2020) Los procesos productivos en los diferentes campos, fábrica, financiero, proveedores, clientes, empresas públicas, privadas requieren de participación del talento humano. El desarrollo de las empresas solo es posible con el aporte de conocimientos y habilidades en cada operación.

El talento humano lo constituyen las personas con habilidades, actitudes, sentimientos, sueños, ideas, emociones "que son potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación" (Lozano, 2007, p. 147). Por otro lado, la gestión de Talento Humano es la capacidad de identificar todas estas competencias individuales y sociales que forman un todo y desarrollarlas, canalizarlas o potencializarlas para asegurar un correcto desempeño en un puesto de trabajo y adaptar el talento las necesidades de la empresa y su entorno (Lozano, 2007).

Chiavenato (2009) señala que "Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota". (p. 183) Según este autor, el capital humano depende del contenido (talento), continente (diseño organizacional y cultura organizacional capaces de impulsar a los talentos). Además, señala que es indispensable saber aplicar y administrar el capital humano conforme a la mentalidad de la organización. De igual forma, ofrecer condiciones laborales que permitan la participación y colaboración de las personas para así potenciar sus talentos.

En general, desde el siglo pasado, las personas son vistas como mercancía. Incluso, dentro del área de Recursos Humanos (RH) son consideradas como sujetos pasivos. Por fortuna, con el avance científico de la teoría administrativa, en la actualidad, el trato

a las personas es más humano y participativo (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009). En este sentido, el autor indica que "(...) las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito". (p.185)

Las organizaciones están buscando talento de alta competitividad y bajo costo, sin embargo, en el proceso hay algunos factores que representan un obstáculo como las diferentes culturas, personalidades o estilos de trabajo. Esto se convierte en desafío para RH y una de las maneras de vencerlo es aceptar y manejar la diversidad que constituye un aporte para lograr que las personas se comprometan con la filosofía de la empresa, la educación corporativa y la administración por medio de competencias (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

Otro de los desafíos de la Gestión de Talento Humano es atraer, retener y utilizar talentos y para lograrlo, según Chiavenato (2009) es indispensable "conocer, recompensar, desarrollar y vigilar el desempeño de las personas". (p.205) De igual forma Chinchilla (2013) indica que es importante, en primer lugar, la identificación y reconocimiento de los intereses y pasiones personales y en segundo lugar, el reconocimiento, el avance personal y la valoración de lo que se hace.

Para ello se consideran algunas opciones como: excelencia del proceso de selección; puestos y tareas adecuados de acuerdo al potencial de cada persona; evaluación del desempeño y realimentación constantes; capacitación; acceso a la información; remuneración y prestaciones adecuadas; participación de las personas en la toma de decisiones y resultados; reconocimientos y oportunidades de crecimiento; motivación para el trabajo (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

En el contexto de pandemia por Covid-19 el ámbito laboral se vio afectado por el confinamiento, las restricciones, cierre de fronteras y paralización parcial de la productividad. Como consecuencia, el desempleo se despuntó y el trabajo remoto se

convirtió en una alternativa laboral. En Ecuador, "entre junio de 2019 y junio de 2020 se perdieron alrededor de 1.270.180 puestos de trabajo, equivalente a una contracción interanual de 16,1% de las personas ocupadas. La caída del empleo fue mayor en el caso de las mujeres (20,9%) que de los hombres (12,7%)" (INEC, 2021, p. 2).

Sin duda, los retos de la Gestión de Talento Humano para que tanto los empleados como las organizaciones salgan a flote en medio de la crisis comprenden las siguientes estrategias: brindar estabilidad psicológica; facilitar experiencias laborales positivas y empáticas; adaptación y respuesta rápida ante las nuevas exigencias laborales; crear un ambiente de seguridad (implementación de medidas de bioseguridad y conocimiento del virus); gestionar desde lo humano (acompañamiento); teletrabajo y liderar equipos de manera remota; comunicación para minimizar la incertidumbre; salud y bienestar emocional (Alles, 2012).

En relación con lo antes mencionado, se puede tomar lo que Chiavenato (2009) denomina la administración basada en personas que se basa en que los gerentes se sientan menos presionados con los resultados de corto plazo para que la organización deje de destruir las competencias e ideas de las personas y se empiece a delegar más y eliminar normas perversas. Esto evitaría el adelgazamiento, rotación de personal y pérdida de talento y costos de la organización.

El proceso de Administración estratégica en la Gestión del Talento Humano

Otro concepto para considerar es el de planeación estratégica, como indica Chiavenato (2017) "es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización". (p.1) Además, en este proceso se identifican las fortalezas, debilidades y oportunidades y medidas que se aplicarán en la organización. Cabe recalcar que el funcionamiento de una planeación demanda del compromiso, aceptación y esfuerzo de las personas para su ejecución.

Parte de la planeación estratégica es la arquitectura organizacional que permite un funcionamiento correcto de la empresa. Se basa en tres dimensiones:

1.- Estructura organizacional básica: que define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar (Chiavenato, 2017).

2.- Mecanismos de operación: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación (Chiavenato, 2017).

3.- Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo e interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones, así como para la administración del conocimiento corporativo.

Añádase a esta idea que, según Chiavenato (2017) "la arquitectura organizacional, en la actualidad, debe contar con "estructuras libres de barreras y con estructuras virtuales. Las características de los nuevos modelos –variedad, complejidad y flexibilidad– refuerzan la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos adecuados de coordinación" (p. 114).

Subprocesos de Contratación

El siguiente punto de esta revisión literaria es el proceso de contratación para entender y viabilizar una adecuada subcontratación. En Ecuador, el proceso de selección está normado por la Constitución de la República del Ecuador (2008), y el artículo 329 define que los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en

requisitos de habilidades destrezas, formación, méritos y capacidades, se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

De acuerdo con Moreira y Granda (2020) se describe la importancia del proceso de selección de personal de la embotelladora de agua Resgasa All Natural en Santo Domingo y se identifica que las empresas embotelladoras de agua de la ciudad, tienen procesos básicos de selección personal por falta de recursos y eso hace que no tengan un área técnica.

Cabe señalar la importancia del proceso de selección porque permite que la organización determine el perfil adecuado de cada trabajador, así como también brindar actualizaciones, capacitaciones y motivaciones a los candidatos para que puedan adaptarse al puesto de acuerdo con las necesidades de la empresa a la que postularon (Alles, 2012).

Según Espinoza y Tigse (Consuelo, 2012) el proceso de selección no se trata de aceptar o rechazar un candidato, implica involucrarse más, conocer sus cualidades y aptitudes con la finalidad de ubicarlo en el puesto correcto según sus competencias.

De acuerdo con Medina (Cueva, 2017) los procesos de selección de personal realizado correctamente se tornan sumamente importante por contar con colaboradores bien elegidos desde el comienzo. Personal idóneo en el puesto idóneo.

Según Contreras y Parra (Monica, 2017) es indispensable contar con un proceso de selección de personal que provea empleados calificados, idóneos, eficientes para cumplir los objetivos empresariales con un elevado nivel de capacitación, motivación y flexibilidad para lograr una ventaja competitiva dentro de la compañía.

Teorías de la Rotación del Personal

De igual forma, una adecuada selección de personal hace que la rotación de personal no sea alta. Respecto a este punto, uno de los conceptos que aportan a entender el comportamiento humano es el comportamiento organizacional (CO). "Es un campo de

estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. "Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito" (Chiavenato, 2009, p. 240).

Dentro del CO hay variables que determinan la situación comportamental de la organización. Según Chiavenato (2009) las variables independientes se dan a nivel del sistema organizacional (diseño, cultura organizacional y procesos de trabajo); a nivel grupal, cuando se observa el trabajo en equipo y a nivel individual que se refiere a las características que tiene la persona como personalidad, competencias, valores, actitudes, entre otras. Estas variables dan forma a las variables dependientes como: el desempeño, es decir el cumplimiento de funciones, actividades y obligaciones. En segundo lugar, el compromiso para evitar el absentismo. En tercer lugar, la fidelidad que contribuye a reducir la rotación de personal (turnover). En cuarto lugar, la satisfacción en el trabajo, donde la persona tiene una calidad de vida en el trabajo, que permite retener y motivar al personal en un clima laboral saludable y así alcanzar compromisos. En quinto lugar, la ciudadanía organizacional donde la persona tiene derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada; lo anterior resulta en un alto compromiso por parte de la persona y le incentiva a contribuir voluntariamente más allá de lo requerido en el trabajo.

Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. ¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización. Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la

flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria (Chiavenato, 2009).

Ejemplo de Ford y la fabricación artesanal de un automóvil modelo T, donde diferentes trabajadores hacían una parte y la pasaban a otro para que la completara y de esa forma incrementaron la producción hasta que pasó lo siguiente: "No obstante, la mecanización de la fábrica tuvo efectos adversos. Cuanto más presionaba Ford a sus trabajadores, más crecía el descontento de éstos. En 1913, la rotación de personal llegó a ser de 380% y Ford tenía que admitir 10 veces más trabajadores de los que necesitaba para mantener la línea de montaje en movimiento. Con una decisión sorpresiva, Ford simplemente duplicó los salarios a fin de motivar a los obreros a trabajar con más tesón. En los días que siguieron al anuncio del aumento, cientos de trabajadores acudieron a la fábrica en busca de empleo. La policía tuvo que controlar a los más desesperados" (Chiavenato, 2009).

Wagner y Hollenbeck (como se citó en Chiavenato, 2009) manifiestan que el estrés y la insatisfacción provocan absentismo y rotación de personal que representa un costo muy alto para la organización, reduce la productividad porque afecta a los trabajadores que continúan trabajando. Además, la salida de personal experimentado a otra organización es un riesgo porque la competencia puede tener acceso a la información, estrategias y formas de operar de la empresa. Para reducir la rotación de personal, por estrés e insatisfacción, varias empresas hacen que los trabajadores se desempeñen en otros cargos que se relacionen con los anteriores, de esa manera desarrollan habilidades, cumplen actividades diferentes y se fomenta el aprendizaje (Chiavenato, 2009).

Teorías de la Motivación

La palabra motivación viene del latín *motivus* o *motus* que significa motivar y motivo, también se refiere a "movimiento". Por otro lado, la Real Academia de la Lengua (2022) indica que es un "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona"(p.1). En relación con este último, varias teorías indican que la motivación es un constructo hipotético vinculado con el comportamiento y desempeño (factor interno), así como con el entorno y las diferencias ambientales (factores externos) de las personas que permite alcanzar metas y objetivos (Chiavenato, 2009).

El proceso de motivación de una persona parte una necesidad o carencia que le genera tensión, lo que le impulsa a actuar y cambiar su comportamiento que ahora se enfoca en alcanzar determinada meta. Si logra satisfacer la necesidad el proceso será un éxito, de lo contrario caerá en frustración y estrés (Chiavenato, 2017).

Para entender el proceso de motivación, prever comportamientos e identificar metas, se plantean varias teorías que se dividen en tres grupos:

Teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido. (Chiavenato, 2009, p. 240)

A continuación, se hará referencia a los autores y sus teorías de acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior. La teoría de contenido tiene cuatro teorías. La primera es la Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow donde clasifica dos tipos de necesidades. Las primeras son de orden inferior o primarias ligadas con la supervivencia del individuo: fisiológicas o biológicas (alimentación, habitación, protección) y la necesidad de seguridad que dentro del trabajo pueden ser satisfechas

a través de la remuneración, horario de trabajo, intervalos de descanso, trabajo seguro y permanencia en el trabajo. En cambio, las segundas son de orden superior o secundario que se relacionan con las necesidades sociales, de estima, auto realización y son satisfechas en el ámbito laboral, por ejemplo, con jefes amigables, compañerismo, reconocimiento, asensos, crecimiento personal, diversidad y participación en la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Aldeferer toma como referencia la pirámide de Maslow y crea la Teoría ERC que resume a tres los tipos de necesidades: de existencia (bienestar físico), de relaciones (interacción social) y de crecimiento (desarrollo del potencial humano). A diferencia de la teoría de Maslow, el individuo no se rige a un orden jerárquico y puede escoger la necesidad que desea satisfacer (Chiavenato, 2009).

Herzberg plantea la Teoría de los dos factores donde la motivación de las personas es impulsada, en primer lugar, por factores higiénicos que tienen que ver con las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve una persona, es decir, los factores externos como: las instalaciones, prestaciones sociales, salario, clima laboral... En segundo lugar, los factores motivacionales relacionados con el perfil del puesto y las actividades de este y que producen una satisfacción duradera (Chiavenato, 2009).

McClelland crea la Teoría de las necesidades adquiridas donde la persona tiene tres necesidades básicas que son: necesidades de realización (búsqueda de excelencia); necesidad de poder (impulso de controlar a otros; conseguir prestigio) y necesidades de afiliación (relación de cooperación, amistad).

El siguiente punto trata sobre la teoría del progreso que tiene tres autores y teorías. El primero es Adams que plantea la Teoría de la Equidad y se refiere a las comparaciones que hacen las personas entre sus aportaciones y recompensas con las de otros. Además, trata de explicar la justicia distributiva de las recompensas, es decir, que si una persona gana el mismo sueldo que otra hay una equidad y eso produce satisfacción. Cuando ocurre lo contrario, puede afectar a la persona.

El segundo es Edwin Locke y su Teoría de la definición de objetivos con la que trata de demostrar que las personas tienen como motivación principal alcanzar objetivos. Plantea cuatro métodos básicos para motivar a las personas: el dinero; definición de objetivos; participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos; rediseño de los puestos y tareas. De igual forma, analiza los efectos que los desafíos y las realimentaciones tienen en el desempeño de las personas. El tercero es Vroom con la Teoría de las expectativas explica que las personas pueden satisfacer sus necesidades a través de opciones de comportamientos (esfuerzo individual), resultados intermedios (productividad elevada) que deriven en resultados atractivos (aumento salarial).

Finalmente, la Teoría del refuerzo postula que el refuerzo positivo o negativo del entorno es el que determina el comportamiento de la persona. En otras palabras, si el comportamiento tiene un resultado agradable es muy probable que se repita. Este planteamiento se conjuga con la ley de efecto de Skinner donde se aplica el control del comportamiento para manipular las consecuencias y se denomina condicionamiento operante. Para obtener comportamientos deseables se utiliza el refuerzo positivo o negativo y para eliminar comportamientos indeseables se utiliza la sanción y la extinción (Chiavenato, 2009).

El proceso de reclutamiento empieza con la búsqueda del candidato idóneo en el cargo idóneo, pero no termina en la contratación de la persona. Un proceso eficaz implica satisfacer las necesidades de los colaboradores, personal motivado y capacitado asegura aumento de productividad, la evaluación y feedback constante asegura aumento de efectividad. Como resultado de este largo proceso el crecimiento personal y profesional de las personas y la disminución de la rotación.

Posición del autor

"¿Por qué hay tantas teorías de la motivación? ¿Será porque ninguna corresponde a la realidad? Una posible explicación es que cada una aborda un aspecto específico de un concepto sumamente complejo. El reto consiste en analizarlas en conjunto para

descubrir cómo se relacionan. Para ello, partimos del modelo de las expectativas, que incluye cuatro pasos: el esfuerzo individual, el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. Por una parte, vimos que el esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que la organización le ofrece para lograr cierto desempeño.

La capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ve afectada, por una parte, por factores higiénicos y motivacionales, y por otra, por el refuerzo. La comparación de la equidad sirve para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo. Por otro lado, el refuerzo incrementa la percepción de las recompensas organizacionales y conduce a que se alcancen las metas personales, lo cual depende de las necesidades (jerarquías) dominantes, del grado de necesidad de realización personal y de los objetivos que orientan su comportamiento (Chiavenato, 2009).

El clima laboral es multidimensional y tiene factores como: la calidad de vida, la motivación y el tipo de liderazgo que influyen en la satisfacción de necesidades y en la permanencia de trabajadores. (Zenteno & Durán, 2016 citado en Pérez, 2019)

En definitiva, la Gestión de Talento Humano juega un papel fundamental en la adaptación a los nuevas tecnologías y modalidades de trabajo, así como a implementar estrategias que disminuyan la incertidumbre laboral y propicien un escenario confiable y seguro, en el cual, el trabajador tenga un acompañamiento integral que genere un bienestar mental.

Por otro lado, administrar y aplicar el capital humano conforme a las necesidades del trabajador y a la mentalidad de la empresa para generar condiciones laborales participativas.

Otro factor es aceptar las diferencias entre las personas y buscar una filosofía empresarial compartida por el equipo de trabajo que fomente el compañerismo, el alcance de objetivos y los incentivos para llevarlo a cabo.

La correcta aplicación de una planeación estratégica más abierta, con flexibilidad, que considere el avance tecnológico como un factor que sirva para aumentar las capacitaciones y el aprendizaje del talento humano.

De igual forma identificar el proceso de selección de personal adecuado que se enfoque en escoger el perfil adecuado para el desempeño de actividades que la empresa necesita. También es relevante fomentar un acercamiento activo con los trabajadores en el ámbito laboral, familiar y social.

Por último y no menos importante es concentrarse en la motivación de las personas ya que, sin duda, la pandemia es un fenómeno imprevisto que afecta la salud mental de la población y por ende su estabilidad laboral. Se puede tomar como referencia la teoría de la expectativa que fortalezca el esfuerzo individual, el desempeño individual y dar recompensas monetarias. Además, tomar en cuenta los factores higiénicos como las medidas de bioseguridad para garantizar la seguridad y salud de las personas. Asimismo, dar refuerzos positivos por los logros alcanzados en la coyuntura

Segunda Parte: Método de Investigación

La metodología de este trabajo de investigación se presenta a continuación en concordancia con el objetivo dos que era diagnosticar como se encuentra el subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es *descriptivo* porque requiere el desarrollo de la descripción de la realidad actual de la empresa embotelladora de agua a través de sus procesos operativos y administrativos. Por otra parte, es significativa la consideración de la relación existente entre los procesos de contratación y la rotación de personal, por lo tanto, se concibe un medio correlacional (Gómez, M., 2016).

Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación que requerirá la presente investigación es de carácter mixto, pues se asocia a un medio cuantitativo y a cualitativo en función de una mejor comprensión del fenómeno de estudio. En el caso cuantitativo es válido tener presente que a las variables que son susceptibles de medición y, por lo tanto, es posible su representación numérica. De manera complementaria, el medio cualitativo se asocia a la característica del sujeto de estudio (Gómez, M., 2016).

Método de Investigación

Debido a la implementación de un enfoque mixto, se considerará la presencia de los métodos analítico y sintético, es decir, se requiere del desarrollo de una descomposición del todo en sus partes estructurales y viceversa. Adicionalmente, el enfoque deductivo e inductivo permite una contrastación de las teorías con la realidad mediante la observación del objeto de estudio, por lo mismo, es factible un desarrollo de lo particular a lo general y viceversa (Gómez, M., 2016).

Técnicas de Observación

Las técnicas de observación que se requieren se basan en la revisión bibliográfica de las bases de datos académicas, la revisión documental de textos, periódicos, revistas

de fuentes confiables y finalmente la observación de campo, a partir de este particular, es factible la generación de datos de interés (Pagliaro F., 2020).

Instrumentos de medición

Dentro de los instrumentos de medición, se usarán las entrevistas por medio de la participación del proceso de Talento Humano, a la vez, es factible la presencia de un Analista del proceso y en lo posible, la intervención de un analista financiero que es parte de las actividades consecuentes de la incorporación o desvinculación de los trabajadores de la organización (Pagliaro F., 2020).

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

En el ámbito de las variables de investigación se establece la existencia de una variable independiente y dos dependientes, las cuales son las siguientes:

- Dependiente: Empresa Embotelladora de Agua
- Independiente 1: Subproceso de contratación
- Independiente 2: Rotación de personal

En este sentido, es válido notar que las variables independientes no tienen correlación entre ellas porque su objetivo es estudiar el posible impacto sobre la variable dependiente, en otras palabras, los subprocesos de contratación y rotación de personal pudieran influir en la empresa embotelladora de agua.

Procedimiento de Investigación

Para el desarrollo de la investigación, se analizará la empresa embotelladora de agua bajo el contexto de sus actividad económica y direccionamiento estratégico, por lo cual, se determina la existencia de una reseña histórica, visión, misión, portafolio de productos, análisis sectorial, análisis FODA. A continuación, se procederá a presentar la información de la evolución de las contrataciones en el periodo 2019-2021, y así mismo, las desvinculaciones que inciden en la tasa de rotación.

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables:

Tabla 1 Operacionalización de Variables

Tipo Investigación	Enfoque	Método	Técnicas	Instrumentos	Variables	Indicadores de Variable	
Descriptiva	Cuantitativo	Analítico-Sintético	Revisión Bibliográfica	Series de Datos	Dependiente: Empresa embotelladora de Agua	Historia	
Correlacional			Revisión Documental	Regresión Simple		Visión	
						Misión	
						Portafolio de Productos	
						Análisis Sectorial	
						Análisis FODA	
	Cualitativo	Deductivo-Inductivo	Observación Directa	Entrevistas	Independiente 1: Subproceso de contratación	Evolución de contrataciones	
						Independiente 2:	Evolución de Rotación
						Rotación de personal	Tasa de Rotación

Tomado de la Investigación

Tercera Parte: Análisis de Resultados

El tercer objetivo de la investigación se vincula con la revisión de los factores críticos del subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito, bajo este lineamiento de trabajo, a continuación, se presenta el detalle correspondiente:

Reseña Histórica

La empresa embotelladora de agua tiene como base la ciudad de Quito, a través del tiempo, ha identificado la existencia de un producto estrella que es conocimiento de los consumidores y que incluso dispone de un posicionamiento histórico en el mercado nacional e internacional.

A lo largo del tiempo, la embotelladora ha perseguido convertirse en un referente de los productos que comercializa, este particular, se ha sustentado en el tipo de gestión que efectúa dentro de sus labores cotidianas a nivel de sus procesos operativos y administrativos.

La organización en mención ha considerado como relevante la presencia de imágenes asociadas a su actividad económica, es por esto, la existencia de las denominadas burbujas como la mejor expresión de su contacto con la naturaleza y de la esencia de su producto significativo, esta característica ha sido visualizada por sus clientes a lo largo del tiempo.

Un aspecto a considerar es que la embotelladora dispone en sus actividades de un Direccionamiento Estratégico que involucra el contenido de la misión, visión, valores y objetivos empresariales, indicadores, con los cuales, se tiene el siguiente lineamiento:

Visión

“Para el 2030 ser la mejor embotelladora que provea productos cumpliendo estándares internacionales de calidad”

Misión

“Somos gente competitiva que genera valor a sus clientes y consumidores con el mejor equipo y un excelente portafolio de marcas”

Objetivos

Los objetivos se asocian al desarrollo de los siguientes ámbitos:

- 5S y relato de anomalías.
- Mapas de procesos.
- KPI
- Creación y ejecución de estándares.
- Mantenimiento autónomo y predictivo.
- Multifuncionalidad básica.
- Buenas prácticas.
- Implementación y mejoras en los GOPS.
- Política de inventarios.
- Producto no conforme.
- CEP

Pilares de Cultura Organizacional.

A nivel de los denominados pilares que son parte de la Cultura Organizacional del establecimiento se identifica la existencia del siguiente lineamiento:

- Propuesta, disminuir la inconformidad y potencializar la iniciativa.
- Organizacional, reforzamiento del direccionamiento estratégico.
- Comunicación, de manera efectiva y garantizando la retroalimentación.
- Team building, mejora de trabajo en equipo.

Portafolio de Productos

En el ámbito de los productos, se conoce que la embotelladora tiene injerencia en el ámbito de:

- Alimentos.
- Agua con gas.
- Licores.
- Carbonatadas.
- Agua con gas.
- Agua sin gas.
- Energizantes.
- Still drinks.
- Isotónicos.
- Néctares.

Análisis Sectorial

Tabla 2 Análisis Sectorial: Tasa de Crecimiento y aporte al PIB

Período / Industrias	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	PIB	Variación Manufactura	Variación PIB	% Aportación
2012	7.510,1	64.362,4	3,4	5,6	12%
2013	7.972,2	67.546,1	6,2	4,9	12%
2014	8.266,6	70.105,4	3,7	3,8	12%
2015	8.230,4	70.174,7	-0,4	0,1	12%
2016	8.016,3	69.314,1	-2,6	-1,2	12%
2017	8.264,8	70.955,7	3,1	2,4	12%
2018	8.364,3	71.870,5	1,2	1,3	12%
2019	8.414,4	71.879,2	0,6	0,01	12%
2020	7.933,5	66.281,5	-5,7	-7,8	12%
2021	8.179,0	69.088,7	3,1	4,2	12%

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2022)

Durante el 2020 la industria manufacturera creció el 3,1% en el sector manufacturero y 4,2% con relación al Producto Interno Bruto, este incremento responde a la reactivación económica después de la pandemia Covid-19, la economía ecuatoriana creció después de haber sufrido grandes pérdidas económicas a causa de la pandemia.

En comparación con el año 2019, uno de los sectores más afectados por la pandemia fueron los sectores relacionados a la fabricación, la industria manufacturera sufrió una

fuerte caída en sus resultados -5,7% en la industria manufacturera y -7,8% con relación al PIB. El peor año en resultados, seguido del 2016 cuando Ecuador vivió el terremoto en Pedernales.

Análisis de la Competencia

Los productos están posicionados según la preferencia de los consumidores. Es necesario tener presente que la calidad de vida se asocia con la presencia del agua, por lo tanto, el deterioro del líquido vital es preocupación del mundo.

En Ecuador desde fines del siglo pasado existe un considerable ingreso al mercado de agua embotellada. El crecimiento de ventas de agua embotellada es acelerado y es común encontrar en las tiendas un stock de marcas.

A nivel de la clase alta existe desconfianza en los servicios públicos, por lo que, el agua embotellada ha ganado espacio en sus preferencias. Según datos del INEC, el Ecuador se encuentra en un proceso de cambio de la matriz productiva, lo cual, afectará al mercado de manera positiva.

En el criterio del SENPLADES (2020), el componente de agua y alcantarillado representa el 38% de la pobreza por las denominadas Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI, y el 64,1% de la extrema pobreza por NBI. En consecuencia, la extensión de estos servicios constituye una estrategia para reducir la pobreza. El Ecuador ha cambiado sus conjuntos colectivos económicos en paralelo a la inversión de tecnología y a su vez, generar un valor agregado especialmente el sector público.

Como parte de una amenaza nativa de nuevos competidores, se conoce que existe un grupo de profesionales que motivan los emprendimientos con una capacidad necesaria para ser parte de potenciales competidores con las empresas de agua, sin embargo, existen requisitos sanitarios y de higiene que son de suma importancia para iniciar comercialización de productos. A nivel de los productos sustitutos, se conoce que en el mercado existente productos similares que marcan una tendencia entre los gustos de los diferentes consumidores en este sentido, se identifica la existencia de agua con

gas, los jugos naturales, las gaseosas de diversos sabores, los energizantes y los jugos de frutas en sus diferentes presentaciones. Las empresas deben adaptarse al mundo cambiante y las preferencias del mercado, la constante innovación responde a las necesidades del consumidor. Para contextualizar lo expresado en párrafos anteriores, según la Revista Vistazo el comportamiento del Sector Bebidas fue el siguiente:

Tabla 3 Sector Bebidas: análisis de la competencia

Nombre de la Compañía	Ingresos 2020	Ingresos 2019	Variación %
AC Bebidas	464.87	540.40	-14
Cervecería Nacional	285.13	350.24	-19
The Tesalia Springs Company	227.64	283.99	-20
Bebidas Arcontinental Arcador	217.43	261.10	-17
Aj Ecuador (Big Cola)	131.14	149.46	-12
Industrias Lácteas Toni	126.21	158.11	-20
Lácteos Sn Antonio	92.43	97.75	-5
Ecu jugos	86.36	90.66	-5
Empresa Pasteurizadora Quito	82.84	79.07	5
Reyes lácteos	69.70	85.76	-19
Subtotal 10 empresas	1783.75	2096.54	-15
Total, Sector 12 empresas	1883.85	2201.99	-14

Tomado de (Revista Vistazo, 2021)

Durante el período 2019 – 2020, la economía ecuatoriana mostro un crecimiento negativo en sus ingresos, las empresas embotelladoras registraron una disminución en sus ingresos totales de hasta el -17%. Esta contracción económica debido al confinamiento y la reducción general en la producción manufacturera a causa de la pandemia Covid 19. Solamente pasteurizadora Quito muestra un crecimiento del 5% en sus ingresos, esto debido al incremento de capacidad de producción donde el foco fue cubrir la demanda de la ciudad de Guayaquil.



Figura 1 Análisis de la Competencia: Participación de Mercado

Tomado de (Revista Vistazo, 2021)

En la figura 1 se puede encontrar los resultados de la participación de mercado de las empresas embotelladoras de bebidas en Ecuador. AC Bebidas con su portafolio de agua, bebidas edulcoradas, isotónicos, hidratantes entre otros ocupa el primer lugar con el 25% de participación en el mercado, mientras Cervecería nacional con su portafolio de agua, cerveza y bebidas refrescantes tiene una participación del 15 % en el mercado de bebidas, como tercer lugar se posiciona The Tesalia Springs Company

con el 12% de participación en el mercado con portafolio de agua, bebidas edulcoradas, isotónicos, hidratantes, alimentos entre otros. Mientras que las industrias de leches y jugos se posicionan en la tabla con alrededor del 5% de participación en el mercado.

Análisis FODA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA

En el caso del análisis FODA, se determina el siguiente contenido:

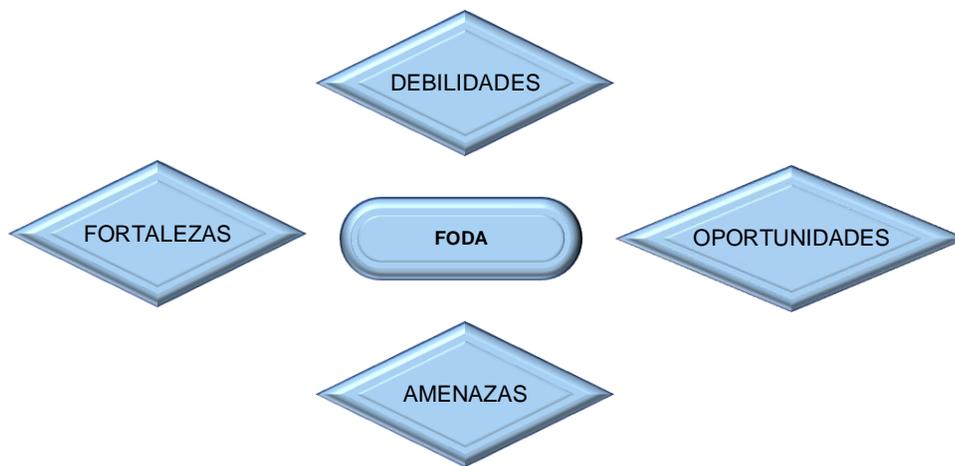


Figura 2. Estructura del análisis FODA

Tomado de la Investigación

Fortalezas:

La empresa embotelladora cuenta con personal que colaborada varios años en la compañía lo que ha generado experiencia, alto conocimiento técnico, personal enfocado en resultados, comprometido, empoderado, resiliente, experto en procesos. Un pilar fuerte es la capacidad instalada que provee la compañía y la maquinaria semi automática. Herramientas tecnológicas que permiten contar con información en tiempo real y procedimientos bien establecidos.

Oportunidades:

Encontramos que la empresa embotelladora posee proveedores únicos que no le permite renegociar precios, no se ha explotado el conocimiento que poseen fabricas homologas en otros países. La tecnología es otra oportunidad

Debilidades:

La empresa cuenta con un programa de cultura que no ha sido adherido en los colaboradores de forma oportuna, la comunicación no llega a todo el personal operativo de la compañía, el liderazgo disruptivo que marque la transformación, la falta de conocimiento contable para la definición de costos afecta los resultados, maquinaria con muchos años dentro de la compañía que ha llegado a obsolescencia, ausencia de plan de carrera dentro de las áreas, plan de sucesión y alineación de estrategias de nuevos productos.

Amenazas:

La falta de espacio de almacenamiento pone en riesgo la productividad al igual que los cortes de energía, la aparición de nuevas pandemias son un riesgo latente dentro de la organización, el cambio climático y las continuas lluvias ponen en riesgo los espacios de almacenamiento, la ley de aguas que puede establecer un impuesto para el consumo de agua el mismo que sería trasladado al costo del agua embotellada al igual que la ley de plástico de un solo uso.

Variable Independiente: Subproceso de Contratación

Dentro del reclutamiento y selección del personal que requiere la organización se identifica la existencia de un lineamiento de acciones a considerar, entras las cuales, se determina los siguientes puntos:



Figura 3. Subproceso de contratación.

Tomado de la Investigación

- *Alcance*, se aplica a los diferentes cargos que se requieren en los procesos operativos y administrativos.
- *Responsabilidades*, se distribuyen dentro de los niveles pertenecientes a los Coordinadores, Jefaturas, Gerencias y directores de las áreas que estructuran el establecimiento. Se considera que el jefe es el encargado de las aprobaciones correspondientes mientras tanto, la 2da. aprobación la efectúa el jefe del Personal y finalmente, el denominado Analista es el encargado del desarrollo de las entrevistas, pruebas, referencias laborales, estructuración de las ternas para el cargo, programación de chequeos médicos y el desarrollo de las carpetas del personal.

En el caso de la secuencia de actividades que es parte del mecanismo de contratación se dispone de las siguientes acciones:



Figura 4. Mecanismos de contratación.

Tomado de la Investigación

- *Apertura de la vacante y/o creación del cargo*, posterior al registro de la salida, se realiza el registro de la requisición para cubrir el personal cesante por medio de correo electrónico entre los responsables de los procesos participantes. En el caso de cargos nuevos es indispensable la autorización del superior inmediato. Como parte de la política de la empresa, el proceso inicia con postulaciones internas para fortalecer el crecimiento y plan de carrera dentro de la compañía.
- *Publicación de la vacante*, el descriptivo del cargo y el requerimiento del personal son la base para la publicación de la vacante a través de la gestión de las comunicaciones internas, el requerimiento es publicado exterior a través de redes sociales LinkedIn, multitrabajos.
- *Análisis de las hojas de vida*, efectúa una comparación de las hojas de vida sumada a la descripción de cargo permite la identificación de las personas que cumplen con los requerimientos.
- *Entrevista inicial*, las personas que cumplen con el perfil de cargo son las que integran con el cronograma de entrevistas.
- *Evaluación de los candidatos*, en caso el candidato apruebe la entrevista, se programa pruebas psicológicas.
- *Verificación de las referencias laborales*, por medio del uso de la vía telefónica se desarrolla la verificación de los datos que han sido entregados por los candidatos.
- *Presentación de la terna y entrevista*, realiza un comparativo entre los candidatos y se complementa mediante la intervención del solicitante del cargo en cuestión.
- *Cierre del proceso de selección*, este requiere del denominado análisis salarial como parte de la negociación con las partes interesadas
- *Exámenes médicos y vista domiciliaria*, es la valoración médica que se efectúa con el candidato previo a su ingreso a la empresa.
- *Inducción*.

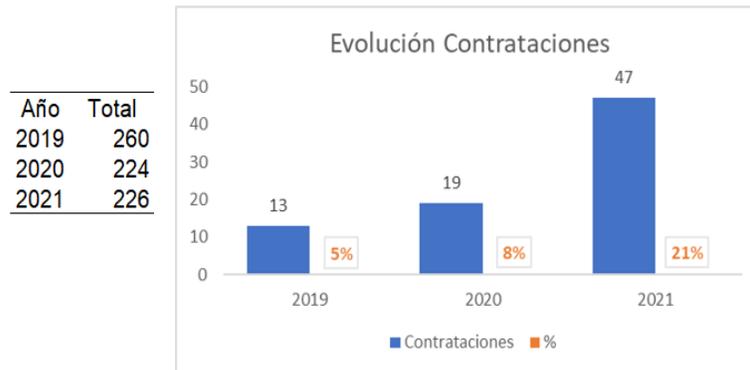


Figura 5. Evolución de las Contrataciones.

Tomado de la Investigación

Según la figura 5, el año 2021 marcó un incremento importante en el porcentaje de contrataciones llegando al 21 % con el ingreso de 47 personas, mientras que los años 2019 las contrataciones fueron del 5% con el ingreso de 13 personas, mientras que el año 2020 se contrataron 19 personas representando el 8% de ingresos totales durante ese año.



Figura 6. Contrataciones por áreas.

Tomado de la Investigación

La mayor cantidad de contrataciones se reflejan en Manufactura de forma consecutiva los años 2019 con 10 contrataciones, año 2020 con 11 contrataciones y año 2021 con 29 contrataciones. Este año, también se refleja un crecimiento importante en las contrataciones del área de Operaciones y Servicios que duplican la cantidad versus el año 2020.

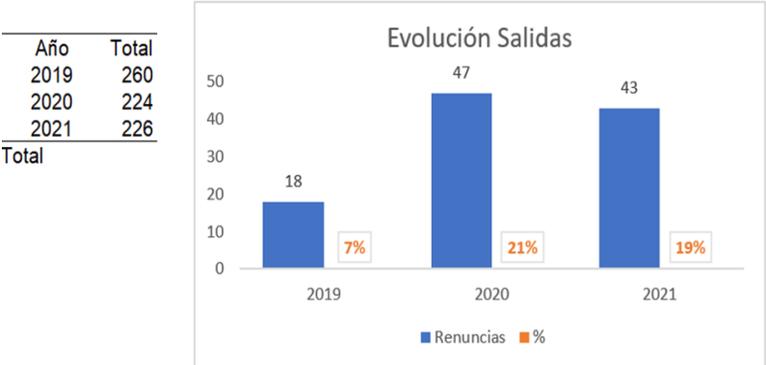


Figura 7. Rotación del Personal.

Tomado de la Investigación

Según la figura 7, el año 2021 marcó un incremento importante en el porcentaje de renuncias llegando al 19 % con la salida de 43 personas, mientras que los años 2019 la cantidad de personas que renunciaron fueron 18 alcanzando el 7%, mientras que el año 2020 renunciaron 47 personas representando el 21% de salidas totales durante ese año, siendo el año más algo de rotación de personal en los últimos 3 años.

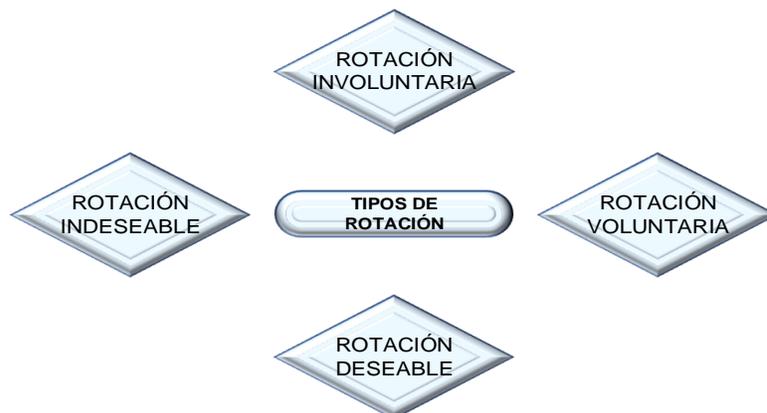


Figura 8. Tipos de Rotación del Personal.

Tomado de la Investigación

Las principales causas son (ver figura 8)

- Rotación involuntaria, se despide un empleado por decisión de la empresa.
- Rotación voluntaria, el empleado se desvincula por su propia voluntad de la organización.
- Rotación deseable es la desvinculación del trabajador por un bajo desempeño en su cargo.
- Rotación indeseable, se pierden empleados que se consideran valiosos

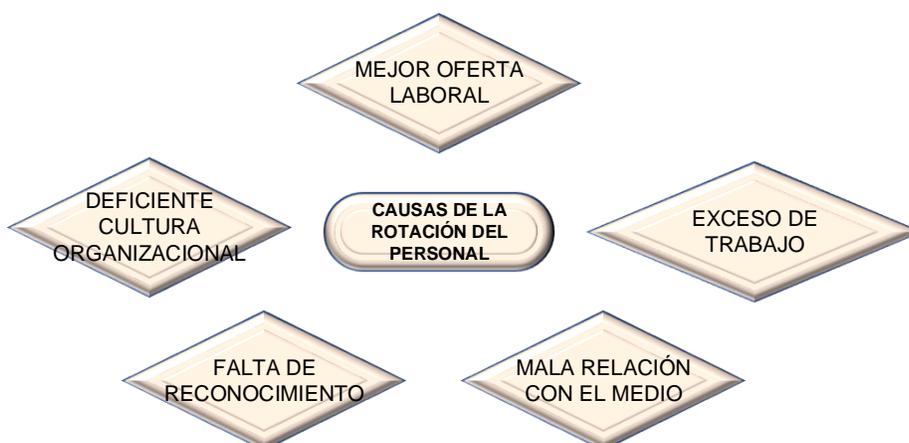


Figura 9. Causas de la rotación del personal

Tomado de la Investigación

En el ámbito de las causas de la rotación del personal se debe tener presente las siguientes consideraciones (Ver figura 9)

- Mejor oferta laboral, este particular se asocia en el nivel de los ingresos que percibe la persona y cuyas aspiraciones se enfocan en una mejora paulatina mediante un potencial ascenso o la identificación de una nueva propuesta de trabajo, sin embargo, es factible que la propia organización disponga de acciones encaminadas a potencializar las trayectorias de su personal.
- Exceso de carga laboral, este punto se produce cuando el trabajador asume una gran carga de trabajo, por lo mismo, se siente apesadumbrado y es posible que en respuesta busque otra oportunidad laboral. Se debe tener presente que este aspecto incide en la vida diaria de las personas y es un factor relevante en la calidad de vida del individuo.
- Falta de reconocimiento, este punto se enfoca en los empleados que requieren percibir que su trabajo es reconocido, por lo mismo, es factible que al ser sus esfuerzos no valorados se produzca un bajón en su motivación laboral.
- Deficiente cultura organizacional, este punto dispone de una correlación con el bienestar de los empleados, es decir, el impacto de la cultura positiva es partidaria de un ambiente laboral apropiado para los empleados y viceversa.

De manera general, la rotación de las personas es un indicador a ser analizado por los responsables de la empresa, pues, es un factor que representa costos asociados a las desvinculaciones y a la contratación de los nuevos trabajadores, de igual manera, afecta en la probabilidad de un clima laboral negativo.

Se conoce que la rotación de personal consiste en el porcentaje de trabajadores que se desvinculan de una organización durante un periodo de tiempo determinado para

su análisis. Por otro lado, el abandono, se refiere a la culminación de la relación laboral ocasionada por la jubilación, la eliminación del empleo o decesos del trabajador, y se caracteriza porque el puesto no es ocupado por el nuevo empleado.



Figura 10. Ventajas de la rotación del personal.

Tomado de la Investigación

A nivel de ventajas de la rotación de los trabajadores, se tiene las siguientes (ver figura 10)

- Mejora del talento humano basada en evaluaciones es factible detectar a los empleados de productividad baja y así fomentar los planes de capacitación.
- Eliminar la complacencia, por cuanto, este término es enemigo del desarrollo de una organización pues fomenta un aspecto de conformidad.
- Incentivo del desempeño, este aspecto en base a estimular la rotación por medio de ascensos del personal en base al desempeño de la persona



Figura 11. Desventajas de la rotación del personal.

Tomado de la investigación

En un enfoque de desventajas de la rotación de personal se destaca lo siguiente (ver figura 11)

- Caída del rendimiento, en este sentido, el proceso es afectado por desvinculaciones repentinas pues se requiere un entrenamiento para el nuevo responsable.
- Dificultad en el desarrollo de actividades diarias, es notorio su incidencia por el repentino cambio de los responsables de un cargo.
- Incremento de costos, debido principalmente a los egresos económicos lo que incluye perder y pagar al empleado anterior, contratar a uno nuevo, entre otros.
- Falta de competencia de los trabajadores debido al inadecuado proceso de selección.
- Imagen negativa externa debido a la alta tasa de rotación de personal, se genera una percepción negativa en el medio

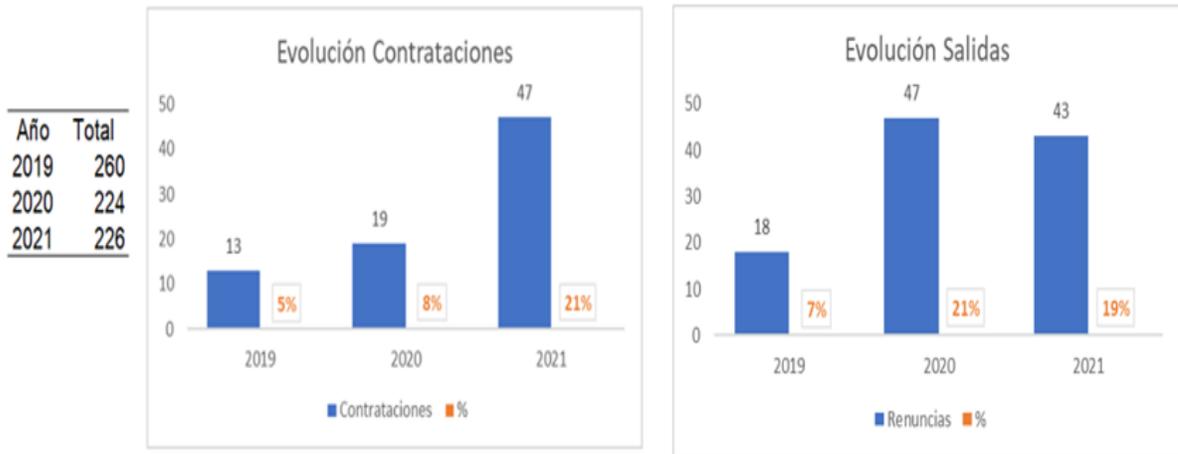


Figura 12. Tasas de Rotación.

Tomado de la investigación

Como nivel de rotación de la empresa embotelladora se identifica que, durante los años 2019, 2020 y 2021, la empresa embotelladora contrató un total de 79 personas para completar la nómina de su personal operativo. Mientras que el total de salidas fue de 108 personas, desglosados de la siguiente manera.

Durante el año 2019 el total de empleados ascendió a 260 personas, durante ese año se contrataron 13 personas aumentando el inventario de personal a un total de 273 personas, mientras que las personas que salieron de la empresa fueron 18, teniendo una rotación del 6,59%.

Para el año 2020 el total de empleados fueron 224 personas, durante ese año se contrataron 19 personas aumentando el inventario de personal a un total de 243 personas, mientras que las personas que salieron de la empresa fueron 47, teniendo una rotación del 19,34%.

Mientras que el 2021 refleja un inventario de personal de 226 personas, durante ese año se contrataron 47 personas aumentando el inventario de personal a un total de 273 personas, mientras que las personas que salieron de la empresa fueron 43, teniendo una rotación del 15,75%.

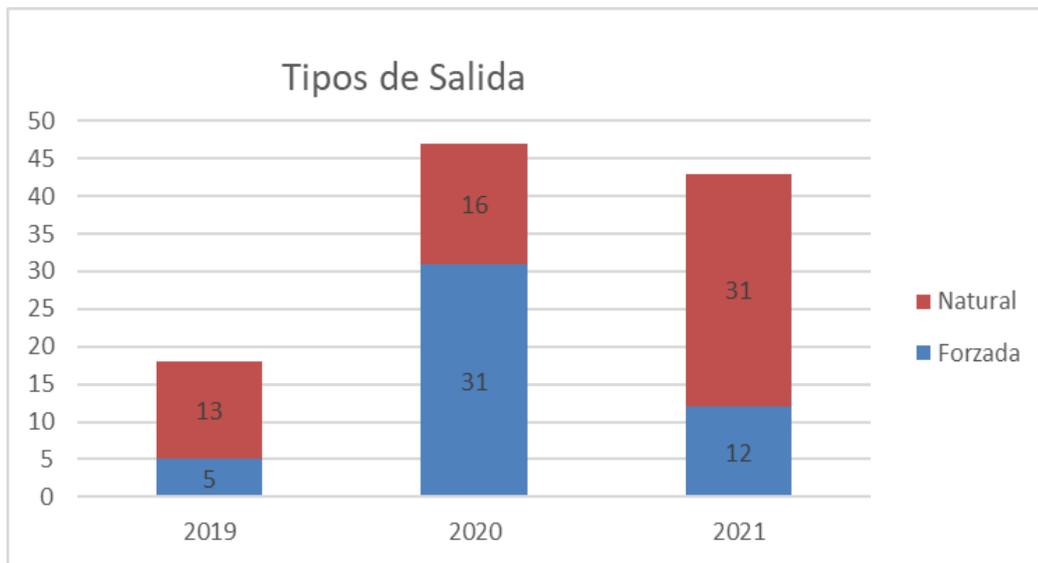


Figura 5. Tipos de salidas.

Tomado de la Investigación

Durante el año 2019 se registra la salida por renuncia voluntaria de 13 personas y 5 personas de manera forzada, esto es que la empresa despidió a estas personas. Mientras que, durante el año 2020, se registra la salida forzada de 31 personas, según datos proporcionados por la empresa, se debe a la reestructura por eliminación de una línea de producción, mientras que las salidas por renuncia voluntaria ascienden a 16 personas un incremento versus el año 2019. Para concluir, durante el año 2021, las salidas voluntarias ascienden a 31 personas, se duplican versus el año 2020, mientras que las salidas forzadas por despido ascienden a 12 personas.

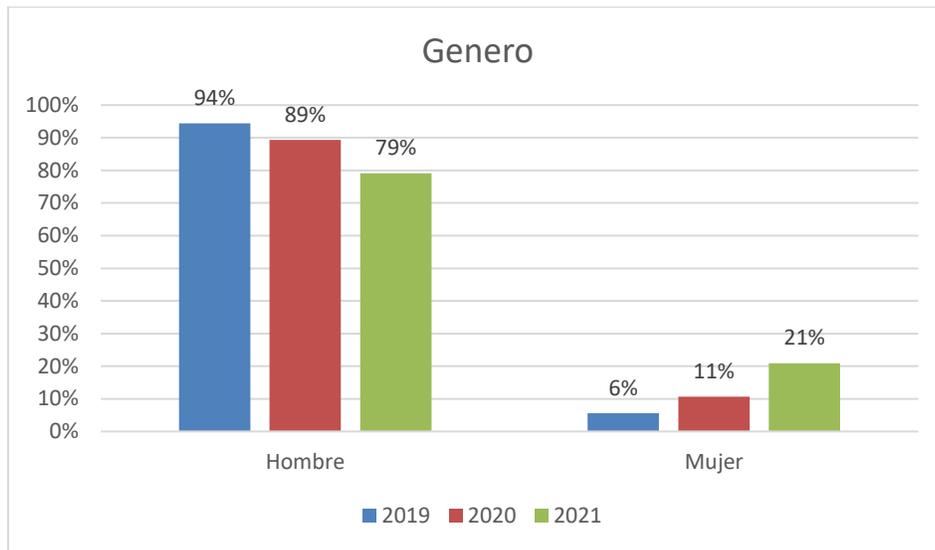


Figura 6. Género.

Tomado de la Investigación

El mayor porcentaje de salidas son representadas por hombres mientras que el porcentaje más alto de mujeres fue durante el 2021.

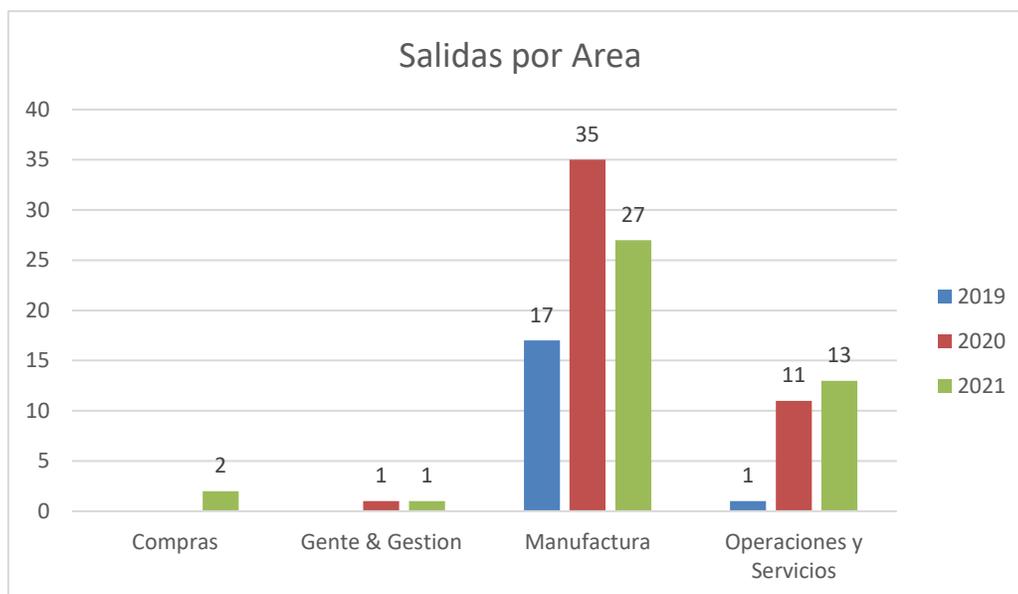


Figura 7. Salidas por área de trabajo.

Tomado de la Investigación

El área con mayor rotación dentro de la compañía es el área de Manufactura, seguida por el are de Operaciones y Servicios, según información proporcionada por la empresa el trabajo operativo del área manufactura requiere esfuerzo físico y trabajos de lunes a domingo.

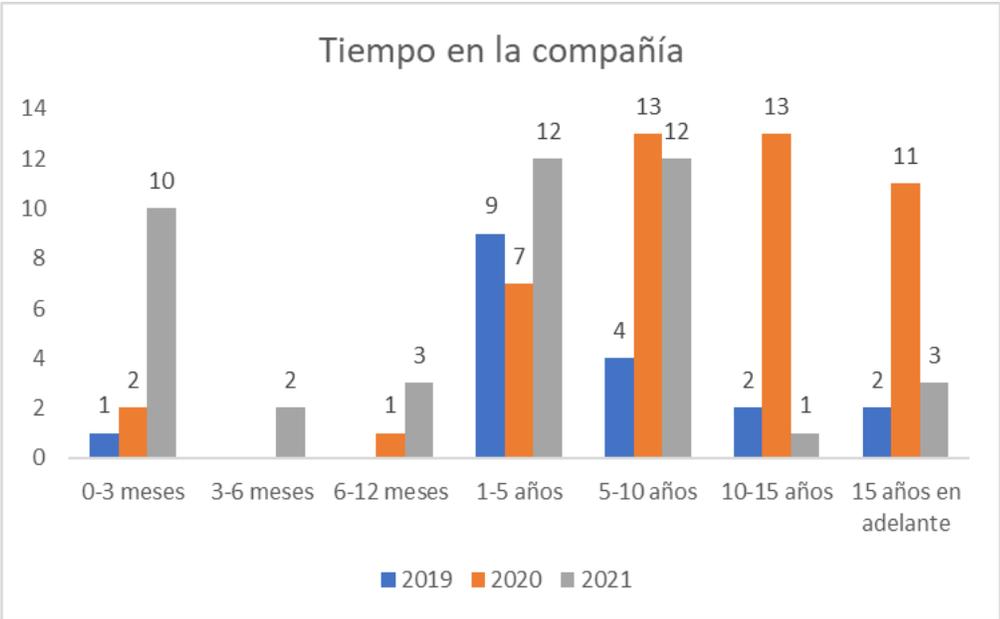


Figura 16. Tiempo en la Compañía.

Tomado de la Investigación

Según el análisis de rotación, se encuentra que las mayores salidas fueron de personas que tienen una historia laboral dentro de la empresa entre los 5 y 10 años.

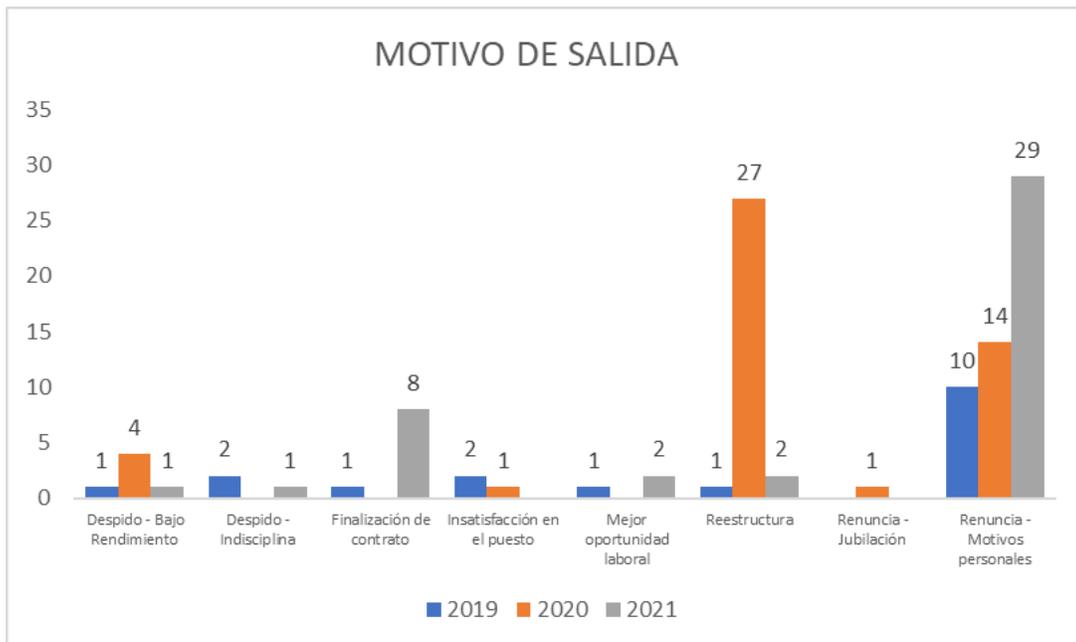


Figura 17. Motivo de Salida.

Tomado de la Investigación

Las salidas más representativas fueron por reestructura durante el 2020, donde se desvincularon 27 personas al eliminar una línea de producción que salió de circulación por obsolescencia. Mientras que renuncias por motivos personales ocupa un lugar importante dentro del análisis. Varias por miedo a la pandemia, otros por retorno a sus hogares, salida del país por mejora oferta salarial y negocios propios.

Resultado Entrevistas

Según las entrevistas realizadas a expertos 2 analistas de talento humano, 1 jefe Talento Humano y 1 Gerente se identifica los siguiente (Ver Anexo 1) :

- ❖ Dina Marisol Ruiz, jefe de Recursos Humanos, Fruit C.A. (170 Empleados)
- ❖ Evelyn Placencia, analista de Gente, The Tesalia Springs Company (229 Empleados)
- ❖ Jennifer Sandoval, analista de Recursos Humanos, Lavca (130 Empleados)
- ❖ Henrique Alves, Gerente de Fabrica, The Tesalia Springs Company (229 Empleados)

Análisis Crítico de Resultados

Factor Crítico	Causa	Consecuencia	Posible Solución
Rotación personal	de Pandemia 2020	Recontratación Personal	Tener personal entrevistado y con pruebas hechas para sólo indicarles que presenten documentos para contratación
Rotación personal	de Inconformidad	Insatisfacción Laboral	Mejorar estrategia de comunicación para contratación
Rotación personal	de Entrenamiento incompleto o falta de este	Perdida Productividad	Completar el entrenamiento, antes de posicionar en el puesto de trabajo.
Rotación personal	de Falta de Plan de Carrera	Desmotivación	Establecer un plan de crecimiento claro y comunicado
Rotación personal	de Salario competitivo	No Inconformidad	Reforzar durante la entrevista la política Salarial
Rotación personal	de Desmotivación	Falta de Apoyo jefe Inmediato	Sesiones mensuales de seguimiento con jefe Inmediato
Rotación personal	de Ausencia Vida Trabajo - Familia	Ansiedad, Estrés	Cumplimiento planificación de Vacaciones

Tomado de la investigación

Considerando que la rotación es el número de personas que dejan una empresa, personas que han pasado un proceso dentro de la compañía donde se ha invertido tiempo, esfuerzo, recursos para prepararlos para el desarrollo de actividades. Esto implica la pérdida de talento.

Insatisfacción Laboral, las personas salen de la compañía porque se sienten insatisfechas en el puesto de trabajo, el cargo no era lo que tenían en mente, la información proporcionada en la contratación fue muy escasa, o en su defecto se sobre estimó la información y se vendió algo que no era cierto.

Entrenamiento, las personas que se suman a una empresa pasan por un proceso extenso donde el tiempo es el mayor enemigo, si bien el tener una persona menos en el equipo de trabajo provoca un sobreesfuerzo para sus compañeros, el entrenamiento es un factor vital para asegurar la permanencia de la nueva contratación dentro de la empresa.

Plan de Carrera, las personas que crecen con la empresa son los primeros candidatos para crecimiento dentro de la compañía, por eso la importancia de mantener un plan estructurado de crecimiento que tenga la posibilidad de ofertar de crecer.

Salario, las personas buscan mejora salarial dentro de la empresa o en el extranjero, los objetivos son satisfacer las necesidades básicas del colaborador para el bienestar de su familia por eso las políticas salariales deben ser parte de los entrenamientos que la empresa provea.

Falta de apoyo, el desconocimiento en las responsabilidades del puesto y la falta de seguimiento por parte del jefe inmediato generan inconformidad por falta de apoyo, es vital el acompañamiento y seguimiento del jefe asegurar que el nuevo colaborador se sienta involucrado con la empresa, compañeros y procesos.

Extensas jornadas laborales provocan estrés en los colaboradores debido a la falta de tiempo para compartir en familia, la ausencia de oportunidades de crecimiento provoca tareas rutinarias que se vuelven aburridas y aporta al estrés laboral.

Conclusiones

Al valorar el subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito Y su incidencia en los índices de rotación. Periodo 2019-2021 se pudo concluir que debido a la pandemia se incrementó la tasa porque hubo despidos y retiro voluntario.

Cuando se procedió a sustentar teóricamente mediante la literatura científica las principales conceptualizaciones alrededor de las teorías de la gestión del talento humano con enfoque en los subprocesos de contratación y rotación se estableció que la motivación de las personas son la principal estrategia, la priorización de necesidades básicas en las personas, priorización de recursos necesarios en las labores diarias, fortalecimiento de grupos de trabajo, estandarización de objetivos y metas empresariales a través de la comunicación.

Al diagnosticar como se encuentra el subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito se concluye que se requiere la implementación de un proceso eficiente de contratación, comunicación clara y oportuna de las responsabilidades del puesto, un programa de entrenamiento e inducción medible y cuantificable en el tiempo que asegure la estabilidad de los colaboradores.

Finalmente, al efectuar una revisión de los factores críticos del subproceso de contratación y de rotación de la empresa productora de agua embotellada en Quito se determina que los factores de rotación por insatisfacción laboral, salarial y desmotivación son las principales causas de renuncias. Colaboradores insatisfechos son improductivos en consecuencia provocan pérdidas económicas para la empresa. Considerando el proceso de contratación no termina cuando un nuevo miembro ingresa a la empresa. Se debe reforzar el proceso completo de contratación, publicación de la vacante, entrevistas, validación de la información, contratación, entrenamiento, inducción al puesto, seguimiento. Importante involucrar al personal nuevo en actividades de cultura de la compañía, reforzar reuniones de seguimiento para reforzar relaciones con pares y jefes.

La productividad de una empresa depende de la satisfacción de sus colaboradores, personas bien tratadas, consideradas, involucradas en pequeños proyectos incrementan su compromiso, mejora el clima laboral con la empresa en consecuencia la productividad incrementa.

Referencias

1. Alles, M. (2012). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía*. https://www.amazon.es/Martha-Alles/e/B0942YFDTH%3Fref=dbs_a_mng_rwt_scns_share.
2. Álvarez, D., Castillo, E. F., & Arriagada, J. C. (2020). Current Antivirals and Novel Botanical Molecules Interfering With Herpes Simplex Virus Infection. *Front Microbio*, *11*, 1-10. doi:10.3389/fmicb.2020.00139
3. Asamblea Nacional Constituyente. (01 de Agosto de 2008). Constitución de la República de Ecuador. *Constitución de la República de Ecuador*. Santiago, Ecuador, Santiago Morona, Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
4. Banco Central del Ecuador. (2022). *Información Estadística Mensual Abril* . Guayaquil: BCE.
5. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill. Retrieved from <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>
7. Chinchilla, N. y. (2013). Responsabilidad familiar corporativa y entornos de trabajo flexibles: una necesidad para las empresas del siglo XXI. *Sociología y política social*, *43* - 66.
8. Gómez, M. . (2016). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*.
9. INEC. (2021, Junio 30). *Recálculo de las estadísticas de empleo y pobreza*. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Nota_tecnica/202106_Nota_tecnica_ENEMDU.pdf

10. Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
11. Moreira, L. y. (2020). *Repercusiones de la selección de personal en empresas embotelladoras de agua, caso Ressaga All Natural*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11838>.
12. Pagliaro F. . (2020). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 30 de 01 de 2022
13. Real Academia Española. (13 de Mayo de 2022). *Motivación*. Obtenido de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
14. Revista Vistazo. (2021). Rankin 500 mayores empresas del Ecuador. *Vistazo*, 100.
15. SENPLADES. (2020). <https://www.gob.ec/regulaciones/plan-nacional-desarrollo>. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/plan-nacional-desarrollo>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevistas

1. ¿Cuáles son las causas de rotación de personal dentro de la empresa?

- ✓ Dina Ruiz indica, he vivido de cerca los episodios ocurridos por la pandemia Covid-19, parte de los factores que afectaron la rotación fue el miedo a este monstruo que impacto a todo el mundo, muchos quisieron permanecer con sus familiares, otros quisieron volver a sus pueblos o ciudades, la idea de perder la vida invadió de miedo a los colaboradores.

- ✓ Para Evelyn Placencia, los años 2020 y 2021 han sido años atípicos en la compañía, por lo generar manejamos historial de gente que permanece mucho tiempo en la compañía. Durante el 2021 el porcentaje de personas que se arriesgaron salir del país de forma ilegal y llegar a los estados unidos ha ido creciendo. Los salarios que oferta la empresa para posiciones de ayudantes son sueldo básico, muy difícil competir versus salarios de \$ 8 la hora que manejan en estados unidos.

- ✓ Jennifer Sandoval indica, a consecuencia de la pandemia, la compañía viene buscando la forma de hacer las cosas diferentes, siendo austeros en gastos, reinventando estrategias para mejorar sus costos, en muchos casos la gente no soporta la presión, son parte de las principales causas de rotación que ha sufrido la compañía en estos últimos años. Otra causa recurrente que hemos encontrado es por la implementación de negocios propios, sin duda es una etapa de superación para nuestros colaboradores en la que emprenden sus sueños y los cristalizan con el dinero que han podido ahorrar en todos los años que han estado con nosotros.

- ✓ Existen más causas recurrentes: como por estudios, cambio de lugar de residencia o por cambio de trabajo, la misma que aceptan para conocer otros

giros de negocio o superan por mucho la oferta remunerativa que perciben actualmente.

- ✓ Henrique Alves, La gestión del talento humano debe ser un recurso que permite a la compañía el desarrollo de personas. Por mi experiencia puedo asegurar que la mayor causa de rotación en una compañía es ambiente laboral, generado por la falta de acompañamiento tanto de jefatura, supervisor, gerente. Temas no atendidos en tiempo generan fricción que al no ser identificado provocan decepción. Otro aspecto que afecta la rotación es la falta de conocimiento del negocio al contratar un profesional, las entrevistas no son suficientes para tomar una decisión acertada en la contratación, esto sumado a la falta de acompañamiento provocan rotación alta dentro de las organizaciones.

2. ¿Cuáles son los impactos económicos para la empresa?

- ✓ Para Dina Ruiz, el impacto económico para la compañía es la inversión de tiempo del personal operativo del área de recursos humanos. El proceso cumple 30 días para culminar el ingreso de una persona nueva.
- ✓ Evelyn Placencia indica que el costo financiero en dotación de uniformes, beneficios de ley. Posterior tiempo invertido en entrenamiento, integración para personal nuevo. Por otro lado, perder talentos con conocimiento técnico es un golpe muy duro, en muchos casos, la experiencia juega un gran valor para resolver temas graves dentro de la compañía.
- ✓ Jennifer Sandoval indica que la compañía con una rotación de personal externa tiene varias implicaciones económicas muy importantes, una de las más fuertes es el pago de una liquidación de haberes que incluye rubros de vacaciones pendientes y proporcionales, pagos proporcionales de décimos, bonificación por desahucio en caso de aplicar, exámenes médicos de retiro, todo en un solo momento; muchas veces esta cantidad es alta e implica un gasto no planificado.

Igualmente es importante considerar el tiempo extra que va a invertir el equipo de trabajo para cubrir el puesto que queda vacante, dando un sobreesfuerzo e incrementando el valor por horas extras.

- ✓ Henrique Alves, la falta de gente para cubrir puestos de trabajo afecta no solo a la empresa, afectan el ambiente laboral. El esfuerzo se carga al personal que continúa laborando, provoca errores de producción, incumplimiento procedimientos, problemas de calidad. Las compañías sueñan con tener una posición en el mercado laboral y que la experiencia de las personas que laboran en ella sea única. Sin contar que la satisfacción de los clientes está en riesgo al encontrar productos que no cumplen con los protocolos. No hay costo más alto que la trayectoria. La percepción de las personas tanto interna como externa es un costo importante.

3. ¿Considera que el proceso de reclutamiento influye en la rotación de personal?

- ✓ Dina Ruiz indica, el proceso de reclutamiento que actualmente tiene nuestra operación aporta notablemente en la adquisición del mejor talento del mercado de acuerdo con el perfil profesional que se busca; sin embargo, esta toma bastante tiempo en la gestión operativa del mismo y en ocasiones las personas que son escogidas ya no están disponibles para el cargo. Es importante evaluar la simplificación del proceso sin alterar la calidad ni los resultados de este.
- ✓ Evelyn Placencia afirma que el proceso de reclutamiento también apoya en la retención de personal, ya que es aquí donde se evalúa si la persona se puede adaptar a nuestra cultura, al ritmo de trabajo y al área a la cual entraría. Se identifica el nivel de interés y motivación de pertenecer a nuestra compañía.
- ✓ Jennifer Sandoval indica, son muchos los factores que influyen la rotación del personal, sin embargo, un proceso de reclutamiento mal ejecutado, al apuro, saltando procedimientos puede influir en la rotación de personal. Si una persona no cumple el perfil duro de la posición, obligatorio para llenar las competencias

del cargo, difícil que perdure en el tiempo. Si bien las competencias blandas no pueden evidenciarse en una entrevista, las referencias e historial laboral de una persona puede evidenciar datos importantes al momento de contratar una persona.

- ✓ El primer paso para asegurar que una persona se identifique con la empresa es desde la contratación, hacer que la persona se sienta como persona, importante dentro de la organización, hablar claramente los puntos positivos, los riesgos, acompañar el entrenamiento. Aunque las entrevistas difieran y las personas se presenten de una forma distinta a la realidad, es importante el acompañamiento en todo el proceso de inserción en la compañía. Si bien los procesos no tienen sentimientos. Las personas por el contrario sienten, sufren y deben ser tratadas como tal. Seres humanos.

4. ¿Qué estrategias se han implementado para minimizar la rotación de personal?

- ✓ Dina Ruiz expone, la correcta inducción del personal es un punto clave para que la gente se sienta identificada y adaptada a nuestra cultura, procesos y la organización como tal. Es por tal motivo que hemos realizado una adaptación al proceso de inducción normal, agregando una planificación exclusiva de fábrica en la que se encuentra una semana completa de inducción a la cultura y una semana en el caso de cargos operativos, un mes en el caso de liderazgo para una inducción de nuestros procedimientos, la cual sustenta la correcta ejecución de nuestros procesos. La idea es aportar para que los nuevos ingresos conozcan más a fondo la operación y entiendan el significado e importancia de sus funciones, comprometiéndolos y adhiriéndolos mucho más a la compañía. Luego de este tiempo se vuelve mucho más fácil su adaptación al puesto y funciones. De la mano se ha reforzado el acompañamiento que da el jefe inmediato al nuevo ingreso, con sesiones únicas para este efecto y convertirla en una rutina de liderazgo. Las sesiones de adaptación con el equipo de trabajo han sido muy interesantes, ya que de manera más rápida tiene una

integración con sus compañeros. Otro punto importante es el cumplimiento de toda la matriz de inducción, tanto de cultura, matriz de habilidades del cargo, inducción al puesto y función. Para complementar se realizan entrevistas mensuales de seguimiento a los nuevos ingresos para revisar las novedades encontradas y oportunidades de mejora en cada espacio.

- ✓ Henrique Alves, las empresas deben implementar pequeños proyectos e involucrar a todas las personas. Es importante romper la rutina, a las personas nos gusta vivir retos, desafiar a las personas y explotar talentos donde se puedan sentir competitivos, valorados. Cada mejor proyecto debe tener una valoración especial. El involucramiento del personal no debe tener límites, debemos dejar explotar la imaginación y creatividad. No debemos limitar a la gente y su potencial. Las personas deben tener voz y las empresas deben escucharlas. Todos estos proyectos apoyan el crecimiento de las personas. Con estos proyectos fomentamos la comunicación, los colaboradores no renuncian a las empresas, renuncian a sus jefes. Con estos proyectos fomentamos, colaboración, trabajo en equipo, comunicación, dirección. Fomentamos el crecimiento personal y profesional de las personas.