



Recepción: 09 / 07 / 2018

Aceptación: 17 / 09 / 2018

Publicación: 05 / 10 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo original

## **Selección de personal un puntal para la psicología organizacional – enfoque sector COAC´s**

*Social entrepreneurship, value, market, socioeconomic, social change*

*Empreendedorismo social no Ecuador: análise da abordagem social e. abordagem de mercado*

María C. Abril-Freire <sup>I</sup>  
[mariacabril@uta.edu.ec](mailto:mariacabril@uta.edu.ec)

José L. Guamanquispe-Sailema <sup>II</sup>  
[joseguamanquispe1988@gmail.com](mailto:joseguamanquispe1988@gmail.com)

Marcelo J. Mancheno-Saá <sup>III</sup>  
[mj.mancheno@uta.edu.ec](mailto:mj.mancheno@uta.edu.ec)

Correspondencia: [mariacabril@uta.edu.ec](mailto:mariacabril@uta.edu.ec)

<sup>I</sup> Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Magíster en Gestión del Talento Humano, Diploma Superior en Gestión del Talento Humano, Psicóloga Clínica, Psicóloga Industrial, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador.

<sup>II</sup> Ingeniero de Empresas, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador.

<sup>III</sup> Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Master Universitario en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Ingeniero Comercial con Mención en Marketing, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador.

## Resumen

El artículo con título “Los procesos de selección de personal y el índice de rotación – sector COAC´s, surge como producto de una investigación desarrollada en la ciudad de Ambato, tomando como estudio de caso el análisis de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, edificio matriz; misma que es parte de la industria micro financiera de la región conocida como Sierra Centro, en el segmento finanzas populares. Esta cooperativa se encuentra en ejecución de la homologación de sus procesos, ordenada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con la finalidad de estandarizar los procesos y mejorar los sistemas gestión dentro de la institución.

Uno de estos procesos es el de selección de personal, debido a que coadyuva a enrolar a los mejores talentos dentro de la institución y busca también optimizar y efectivizar el reclutamiento y la contratación de personas; además de una rápida e inmediata medición del riesgo operacional en los que incurren estos procesos a fin de establecer falencias en los mismos. Por tanto, este estudio investigativo se centra en el análisis del índice de rotación de personal y otros procesos de gestión, como el de selección de personal, con la finalidad de determinar si existe relación entre ambas variables.

Como resultado de esta investigación, se obtuvo el cálculo del índice de rotación de personal, dato que se ha considerado para este estudio a partir del año 2003 con el objetivo de proyectar un índice promedio hasta la actualidad. Se midió también el grado de exposición al riesgo operacional que se evidencia dentro del proceso de selección de personal a fin de medir su nivel de incidencia en el mismo. Con los valores obtenidos se procedió a realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, el mismo que identifica el grado de relación existente entre las dos variables, arrojando un índice perfecto, es decir, por cada 1% de errores de contratación el índice de rotación sube 1%. También se aplicó el estadígrafo descriptivo Ji cuadrado por bondad de ajuste para la contratación y validación de la hipótesis. Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de este proceso investigativo.

**Palabras clave:** proceso de selección; índice de rotación; cooperativa; acciones correctivas.

## Abstract

The construction of a social and solidarity economic system requires organizational models

generating social and economic value towards the transformation of dynamic societies. Cultural,

social and economic patterns based on principles of cooperation and solidarity establish more egalitarian societies and social justice. Thus, this study of theoretical and descriptive review generates a comparative analysis between the social and market approach from a dynamic perspective of the models of development and socioeconomic transformation, considering conceptual and theoretical frameworks, and their application in the entrepreneurial ecosystem, in order to contribute to the society of owners, producers and entrepreneurs. The study shows similarities and differences between the social and market entrepreneurship in its nature and its aims.

**Keywords:** Social entrepreneurship; value; market; socioeconomic development; social change.

## Resumo

A construção de um sistema social e solidário de modelos organizacionais de valor social e econômico tem a transformação de sociedades dinâmicas. Los patrones culturales, sociales y tempos basados en principios de cooperación y solidaridad instauran sociedades más igualitarias y con justicia social. Estas virtudes, este é um método de análise e descrição descritiva da geração de uma análise comparativa entre o enfoque social e de mercado de uma perspectiva dinâmica dos modelos de desenvolvimento e de transformação socioeconômica, considerando marcos conceituais e teóricos, e sua aplicação no ecossistema empreendedor, a fin de contribuir com a sociedade de propietarios, productores e emprendedores. El estudio evidencia similitudes y diferencias entre o emprendedorismo social e de mercado em su naturaleza y sus multas.

**Palavras chave:** processo de seleção; índice de rotação; cooperativa ações corretivas.

## Introducción

En Ecuador, el cooperativismo es un pilar importante para el desarrollo de la economía local, regional y nacional, debido a que la misma se constituye en una fuente de recursos para personas que inician sus emprendimientos o aquellas que requieren una inyección de liquidez en sus finanzas o proyectos, además posee una característica muy importante, pues el cooperativismo se hace cargo de un segmento de la sociedad que no ha sido explotado por la banca tradicional.

En este orden de ideas, Hugo Jácome, representante de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2015) señala que:

“Según los datos estadísticos a octubre 2015, Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil. Adicionalmente suma 4 700.000 socios y alcanza en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector cooperativo creció notablemente; además el 66% del microcrédito que se ha colocado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este servicio, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca, por lo que instó a protegerlo”.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además de ejercer control sobre el manejo de los recursos líquidos de las cooperativas, también ejerce el papel de regular los estamentos administrativos y de desempeño institucional, como son la homologación de los procesos internos de estas instituciones, a nivel financiero y administrativo. En este sentido y de acuerdo a datos presentados por la (SEPS, 2015) “solo el 14% de las instituciones que laboran en finanzas populares han iniciado el proceso de homologación de procesos, y este porcentaje corresponde a las Cooperativas de Ahorro y Crédito catalogadas en segmento 1”; es decir, que tan solo 88 instituciones han iniciado con el proceso de homologación, mientras que las demás siguen en período de espera.

La situación en la provincia de Tungurahua no es diferente a la del resto del país, según datos presentados por la (SEPS, 2015) “en la provincia de Tungurahua existen 346 cooperativas de ahorro y crédito”.

A pesar de que el universo de cooperativas en la provincia es relativamente grande, en ella sobresalen las instituciones catalogadas en segmento 1 y segmento 2, que a la par suman alrededor de 15 instituciones, las mismas que han sido estratificadas en dichos segmentos por su volumen de activos y volumen de socios.

La COAC Chibuleo actualmente no posee procesos homologados en el área administrativa, debido a que la misma se encuentra en el segmento número 3. Por tanto, es de vital importancia que la institución vaya paulatinamente homologando sus procesos para desarrollar sus actividades conforme a lo estipulado en las ordenanzas generadas por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En este orden de ideas, este estudio posee varias aristas que basan su desarrollo en el método científico de la investigación y dentro de este marco, ha sido necesario indagar y generar conocimiento acerca de las variables que atañen esta investigación a través de documentos científicos teóricos y prácticos que permitan generar conocimiento; en este contexto el autor” (Flores, J L, & M H, 2008, pág. 1) en su obra “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas” señala lo siguiente:

En el presente estudio se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

“Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos”.

## **Métodos**

En la investigación realizada se aplicó un enfoque cuali-cuantitativo. El enfoque cualitativo se utilizó porque se tiene una perspectiva de la empresa analizada como estudio de caso, además se estudió la realidad de la problemática en su contexto y se interpretaron los resultados de acuerdo a las personas implicadas. Es un estudio cuantitativo porque se analiza la información que se recogió a través de las encuestas aplicadas al personal de la COAC Chibuleo y se tabularon los datos con el propósito de obtener resultados numéricos que orientaron a identificar las causas y las posibles soluciones al problema planteado.

El proceso de la investigación científica se lo realizó a través de varios métodos, los mismos que se auto catalogan como herramientas de desarrollo del proceso investigativo, con la finalidad de generar conocimiento que devenga de la correlación de las variables objeto de estudio.

La metodología de la investigación depende enteramente de la naturaleza de las variables investigadas, las variables pueden ser: cuantitativas y cualitativas. Esto señalará el tipo de método de investigación que se va a realizar.

Los autores ( de la Torre & Navarro, 1982, pág. 3) señalan al método de la investigación como:

“El procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”.

### **Análisis de las variables que se estudia**

Las variables objeto del presente estudio son de orden cuantitativo por lo cual el enfoque que enmarca la investigación es el enfoque positivista de la investigación.

### **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos usadas devienen directamente del tipo de investigación y del método utilizado para el contraste de la hipótesis. En este contexto la técnica a utilizada fue la encuesta y la observación directa, las mismas que buscan orientar al investigador a encontrar las causas que originan el problema, y cuáles son las factibles soluciones.

### **Tipos de investigación**

Los tipos de investigación de las cuáles ha hecho uso el investigador son las siguientes:

- ✓ Exploratoria: Este tipo de investigación pretende brindar una visión holística y general del problema planteado, como una aproximación respecto a la realidad que se investiga. Esta investigación es exploratoria debido a que la misma ha realizado un estudio diagnóstico dentro de las instalaciones de la COAC Chibuleo para detectar el problema existente.
- ✓ Descriptiva: Este tipo de investigación hace uso de la descripción de datos para caracterizarlos, diagnosticarlos y evaluarlos. El presente estudio es descriptivo debido a

que caracteriza, define los procesos de selección de personal instaurados en la COAC Chibuleo, y como estos procesos han elevado el índice de rotación de personal.

- ✓ De campo: Los estudios de campo son aquellos que se realizan en el lugar donde se generan los datos. El autor (Moreno Bayardo, 1987, pág. 42) define a la investigación de campo como aquella que reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos y fenómenos que están ocurriendo de una manera ajena al investigador o que son provocados por este con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo se trata de probar la efectividad de un método material que se pone en práctica y se registra en forma sistemática los resultados que se van observando a fin de buscar explicación a un fenómeno que se investiga. Este estudio es de campo debido a que el investigador se trasladó al lugar donde se genera el problema e interactuó con los protagonistas de los hechos.

### **Métodos de contraste de la hipótesis**

Son métodos estadísticos que permiten identificar las relaciones existentes entre las variables que son objeto de estudio, y cuya finalidad es validar o desechar la hipótesis de investigación planteada.

### **Método de correlación de Pearson**

La correlación mide el grado de asociación existente entre las variables que son objeto de estudio. La correlación en datos paramétricos mide el grado de asociación inversa y directa de las variables, siempre y cuando el índice de correlación existente sea desde -0.50 a -1, en donde se expresa que existe una correlación inversa y si el índice de correlación arroja de 0.50 a 1 se dice que existe una correlación directa entre las variables.

### **Ji cuadrado**

(UB, 2016) define al Ji cuadrado como:

“Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Ji-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra”.



Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica ( $O_i$ ). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ( $E_i=n \cdot p_i$ , donde  $n$  es el tamaño de la muestra y  $p_i$  la probabilidad del  $i$ -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la  $O_i$  y  $E_i$  y se define como:

### **Fórmula**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Ji-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad si  $n$  es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias, el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Ji-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad.

### **Diseño de instrumento de recolección de información**

El instrumento seleccionado para la recolección de la información primaria es un cuestionario que fue aplicado a cada socio interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, y la guía de la entrevista la cuál fue aplicada únicamente al jefe coordinador de recursos humanos de la institución.

### **Población y muestra**

La población objeto de este estudio son los datos de contratación y desvinculación del personal en la COAC Chibuleo, y los socios internos de la misma que suman 130 colaboradores; por tanto, debido a que la población objeto de estudio es pequeña, el investigador decide trabajar con toda la población.

## Validación del instrumento de recolección de la información

### Alfa de Crombach

(Arcos Gonzáles , 2009, pág. 184) señala que la validación de un banco de preguntas debe hacerse de la siguiente manera:

“Desde el punto de vista general, la validez de una escala de medida se refiere al grado que las variables utilizadas en ella consiguen medir lo que realmente deberían medir, es decir aquello que era su propósito medir. Existen varios tipos de validez, entre ellas la validez del constructo y la validez del contenido”.

- ✓ **La validez del constructo:** Es el grado en que la medición corresponde a los conceptos teóricos (constructo) que se manejan para el fenómeno estudiado.
- ✓ **La validez de contenido:** Se refiere al grado en que la escala de medida abarca toda la extensión del fenómeno estudiado.

Para valorar la fiabilidad de las medidas puede usarse el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala de medida analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también podría tomar valores negativos lo que significaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto. Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, y es el límite que marca cuando una escala puede ser considerada como fiable o no. Un Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad poco aceptable y cuando es mayor a 0,5 pero menor a 0,7 se consideraría como un nivel pobre. Un valor entre 0,7 y 0,8 muestra un nivel aceptable, si tomará un valor superior a 0,9 sería excelente.

### Fórmula

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

**Donde:**
 $\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

k= Número de preguntas

 $V_i$ = Varianzas individuales

 $V_t$ = Varianzas totales

**Tabla 1.** Coeficiente Alfa de Crombach I

Preguntas	Opciones de respuesta	Varianzas individuales	Varianza total por ítem
¿La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en los siguientes niveles	Alto nivel de rotación	0,148923077	0,45654802
	Mediano nivel de rotación	0,144875284	
	Bajo nivel de rotación	0,102772872	
	No tiene efecto	0,059976787	
¿La baja remuneración aumenta la rotación de personal en los siguientes niveles?:	Alto nivel de rotación	0,143775603	0,382499772
	Mediano nivel de rotación	0,110244879	
	Bajo nivel de rotación	0,113564406	
	No tiene efecto	0,014914884	
¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	0,078345471	0,316624943
	Mediano nivel de rotación	0,122894857	
	Bajo nivel de rotación	0,115384615	
	No tiene efecto	0	
¿La motivación influye en la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	0,148141557	0,359490214
	Mediano nivel de rotación	0,110244879	
	Bajo nivel de rotación	0,065543924	
	No tiene efecto	0,035559854	
¿Las bajas biológicas (como enfermedades terminales), impactan a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	0,125455166	0,420343195
	Mediano nivel de rotación	0,118976787	
	Bajo nivel de rotación	0,140351388	
	No tiene efecto	0,035559854	
¿Las bajas sociales (por procesos culturales, y bullying laboral) repercuten en la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	0,139885298	0,412103323
	Mediano nivel de rotación	0,119030496	
	Bajo nivel de rotación	0,117627674	
	No tiene efecto	0,035559854	
¿El estímulo moral y material en qué nivel afecta la rotación de	Alto nivel de rotación	0,076052799	0,404482476
	Mediano nivel de rotación	0,141968138	

personal?	Bajo nivel de rotación	0,138258079	
	No tiene efecto	0,048203459	
¿Las bajas por motivos personales afectan a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	0,098804279	0,362252162
	Mediano nivel de rotación	0,139885298	
	Bajo nivel de rotación	0,101538462	
	No tiene efecto	0,022024124	
¿Los métodos y estilos de dirección en qué nivel producen la rotación de personal?	Alto nivel de rotación	0,113564406	0,452730997
	Mediano nivel de rotación	0,147	
	Bajo nivel de rotación	0,132189804	
	No tiene efecto	0,059976787	
¿Las condiciones laborales en qué nivel son motivo de rotación de personal?	Alto nivel de rotación	0,106553937	0,415789713
	Mediano nivel de rotación	0,130379153	
	Bajo nivel de rotación	0,107954939	
	No tiene efecto	0,070901684	
Suma total de varianzas por ítem			3,982864816

**Nota:** De las varianzas

La tabla 1 muestra el cálculo de las varianzas individuales, calculadas por opción de respuesta y de manera global.

### Varianza

La varianza es un método estadístico que mide la media de las desviaciones que presentan los datos con relación a la media poblacional.

### Fórmula:

$$\sigma = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - xm)^2}{N}$$

### Donde:

Xi= Valor numérico del dato.

Xm= Valor promedio del rango de datos estudiados

N= Número total de casos

## Cálculo de la varianza total

Para poder obtener la varianza total del instrumento se debe sumar cada respuesta en general y por secciones como muestra la tabla 2.

**Tabla 2.** Coeficiente Alfa de Crombach II

Preguntas	Opciones de Respuesta	Respuestas	
¿La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en los siguientes niveles	Alto nivel de rotación	52	495
	Mediano nivel de rotación	51	
	Bajo nivel de rotación	18	
	No tiene efecto	9	
¿La baja remuneración aumenta la rotación de personal en los siguientes niveles?:	Alto nivel de rotación	35	876,3333333
	Mediano nivel de rotación	72	
	Bajo nivel de rotación	21	
	No tiene efecto	2	
¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	85	1375
	Mediano nivel de rotación	30	
	Bajo nivel de rotación	15	
	No tiene efecto	0	
¿La motivación influye en la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	43	977,6666667
	Mediano nivel de rotación	72	
	Bajo nivel de rotación	10	
	No tiene efecto	5	
¿Las bajas biológicas (como enfermedades terminales), impactan a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	25	691
	Mediano nivel de rotación	68	
	Bajo nivel de rotación	32	
	No tiene efecto	5	
¿Las bajas sociales (por procesos culturales, y bullying laboral) repercuten en la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	32	720,3333333
	Mediano nivel de rotación	69	
	Bajo nivel de rotación	24	
	No tiene efecto	5	
¿El estímulo moral y material en qué nivel afecta la rotación de personal?	Alto nivel de rotación	12	711
	Mediano nivel de rotación	54	
	Bajo nivel de rotación	57	
	No tiene efecto	7	

¿Las bajas por motivos personales afectan a la rotación de personal en los siguientes niveles?	Alto nivel de rotación	17	1060,333333
	Mediano nivel de rotación	32	
	Bajo nivel de rotación	78	
	No tiene efecto	3	
¿Los métodos y estilos de dirección en qué nivel producen la rotación de personal?	Alto nivel de rotación	21	513
	Mediano nivel de rotación	39	
	Bajo nivel de rotación	61	
	No tiene efecto	9	
1. ¿Las condiciones laborales en qué nivel son motivo de rotación de personal?	Alto nivel de rotación	19	771,6666667
	Mediano nivel de rotación	27	
	Bajo nivel de rotación	73	
	No tiene efecto	11	
Suma total de varianzas por ítem			8191,333333

**Nota:** De la varianza total

### Cálculo del Coeficiente de Crombach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{130}{130-1} \left[ 1 - \frac{3.982864816}{8191.3333} \right]$$

$$\alpha = \frac{130}{129} [1 - 0,000485879]$$

$$\alpha = 1,00775194 [0,99951412 1]$$

**$\alpha = 1.00$**

El Alfa de Cronbach obtenido del instrumento que se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, en términos de validez de constructo y validez de contenido arroja un resultado positivo perfecto, es decir 1 lo cual significa que el instrumento mide eficazmente las variables que se estudia.

## Resultados

Con esta investigación se pretende diagnosticar e identificar las razones por las cuáles la rotación de personal en la COAC Chibuleo afecta directamente sus metas estratégicas y organizacionales; además de determinar su relación con el proceso de selección de personal implementado en la institución.

### Cálculo del índice de rotación de personal de la COAC Chibuleo.

**Tabla 3.** Cálculo del índice de rotación

Año	Número de personas contratadas	Desvinculaciones	Porcentaje de Desvinculación	Número de Empleados al inicio	Número de empleados al final	Porcentaje de desvinculación con respecto al número de empleados
2003	0	1	1%	50	49	2,000%
2004	2	3	4%	52	51	5,769%
2005	18	2	2%	70	86	2,857%
2006	1	3	4%	71	69	4,225%
2007	11	4	5%	82	89	4,878%
2008	8	1	1%	90	97	1,111%
2009	7	10	12%	97	94	10,309%
2010	9	8	10%	97	98	8,247%
2011	8	5	6%	97	100	5,155%
2012	3	1	1%	97	99	1,031%
2013	8	4	5%	97	101	4,124%
2014	3	15	18%	120	108	12,500%
2015	10	14	17%	130	126	10,769%
2016	10	11	13%	130	129	8,462%
<b>Total</b>	98	82				

**Nota:** Del índice rotación de personal

La tabla 3 muestra el número total de contrataciones y desvinculaciones durante el período comprendido 2003 a 2016, la misma que servirá para calcular el índice de rotación de personal.

### Cálculo del índice de rotación

**Fórmula:**

$$IRP = \frac{A + D}{\frac{F1 + F2}{2}} * 100$$

**Donde:**

Irp = Índice de rotación de personal

A= Número de personas contratadas

D= Número de personas desvinculadas

F1= Número de trabajadores al inicio

F2 = Número de trabajadores al final

**Tabla 4.** Índice de rotación

Año	Número de personas contratadas	Desvinculaciones	Porcentaje de desvinculación	Número de empleados al inicio	Número de empleados al final	Porcentaje de desvinculación con respecto al número de empleados	Índice de rotación de personal
2003	0	1	1%	50	49	2,000%	1,01
2004	2	3	4%	52	51	5,769%	4,85
2005	18	2	2%	70	86	2,857%	12,82
2006	1	3	4%	71	69	4,225%	2,86
2007	11	4	5%	82	89	4,878%	8,77
2008	8	1	1%	90	97	1,111%	4,81
2009	7	10	12%	97	94	10,309%	8,90
2010	9	8	10%	97	98	8,247%	8,72
2011	8	5	6%	97	100	5,155%	6,60
2012	3	1	1%	97	99	1,031%	2,04
2013	8	4	5%	97	101	4,124%	6,06
2014	3	15	18%	120	108	12,500%	7,89
2015	10	14	17%	130	126	10,769%	9,38
2016	10	11	13%	130	129	8,462%	8,11
<b>Total</b>	98	82					92,82

**Nota:** Los valores dados en el índice de rotación están establecidos en porcentajes



### Guía de medición de riesgo operacional en el proceso de selección de personal.

El riesgo operacional es parte del riesgo financiero y permite encontrar fallos en los procesos, personas, tecnologías de información para poder cuantificarlos en pérdidas financieras causadas, riesgo en el que incurre la mayoría de las empresas.

#### Análisis correlacional. - Correlación de Karl Pearson

##### Fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 * \sum y^2}}$$

##### Donde:

r= Coeficiente de correlación de Pearson

x= Variable independiente (determinación de precios)

Y Variable dependiente (rentabilidad)

**Tabla 4.** Coeficiente de correlación de Pearson

Opciones	x	x=(x1-xm)	y	y= (y1-ym)	x^2	x*y	y^2
% de Exposición	58,33%	8,33%			0,69%	0,001%	
% de Incidencia	41,67%	-8,33%			0,69%	0,001%	
Índice de Rotación promedio 1			6,99%	0,01%			0,000%
Índice de Rotación promedio 2			6,97%	-0,01%			0,000%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	0,00%	<b>13,96%</b>	0,00%	<b>1,39%</b>	0,002%	<b>0,000%</b>
<b>Media</b>	50,00%		6,98%				

**Nota:** Del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson

##### Aplicación:

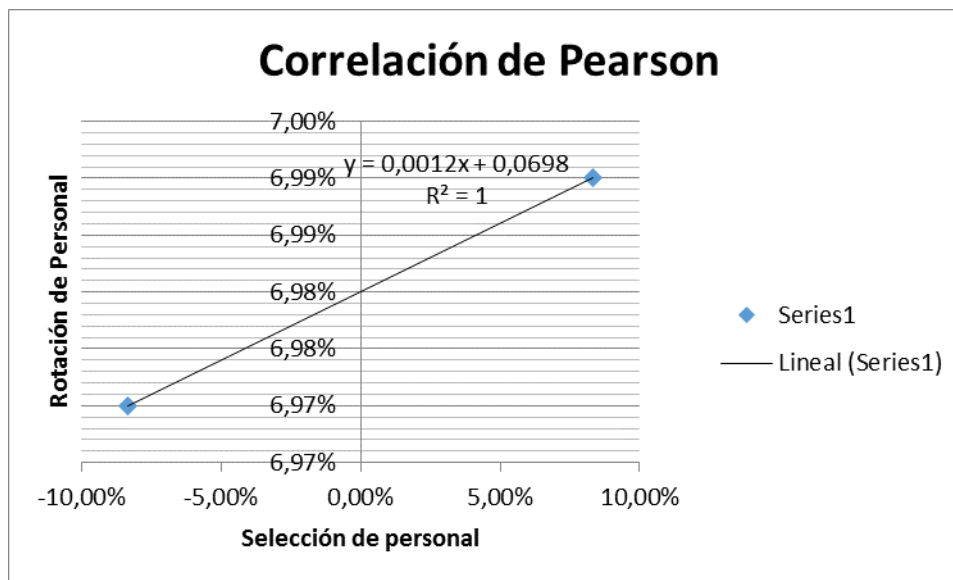
$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 * \sum y^2}}$$

$$r = \frac{0.02\%}{\sqrt{(1.39\%)* (0.0001\%)}}$$

r = 1

La correlación existente entre las variables proceso de selección y el índice de rotación de personal es perfecta y significa que las variaciones existentes en el índice de rotación de personal responden a los errores cometidos en el proceso de selección en un 100%.

**Gráfico 1.** Correlación de Pearson



**Nota:** De la regresión lineal

La correlación arrojada por la asociación de las variables genera un proceso de regresión lineal perfecta lo cual indica que la variable dependiente rotación de personal responde en un 100% a las variaciones que se generan en la variable independiente: procesos de selección de personal.

**Tabla 5. Costos financieros**

Año	Número de personas contratadas	Desvinculaciones	Número de Empleados al inicio	Número de empleados al final	Porcentaje de desvinculación con respecto al número de empleados	Índice de rotación de Personal	Costos financieros	Total
2003	0	1	50	49	2,000%	1,01	550	\$ -
2004	2	3	52	51	5,769%	4,85	550	\$ 1.100,00
2005	18	2	70	86	2,857%	12,82	550	\$ 9.900,00
2006	1	3	71	69	4,225%	2,86	550	\$ 550,00
2007	11	4	82	89	4,878%	8,77	550	\$ 6.050,00
2008	8	1	90	97	1,111%	4,81	550	\$ 4.400,00
2009	7	10	97	94	10,309%	8,90	550	\$ 3.850,00
2010	9	8	97	98	8,247%	8,72	600	\$ 5.400,00
2011	8	5	97	100	5,155%	6,60	600	\$ 4.800,00
2012	3	1	97	99	1,031%	2,04	600	\$ 1.800,00
2013	8	4	97	101	4,124%	6,06	600	\$ 4.800,00
2014	3	15	120	108	12,500%	7,89	600	\$ 1.800,00
2015	10	14	130	126	10,769%	9,38	600	\$ 6.000,00
2016	10	11	130	129	8,462%	8,11	600	\$ 6.000,00
<b>Total</b>	98	82					8050	\$ 56.450,00

**Nota:** De la proyección de costos financieros

El costo en el cual ha incurrido la COAC por rotación de personal es de \$56.450,00, el mismo que puede ser evitado con un proceso de selección óptimo.

## Hipótesis

### Planteamiento de la hipótesis

- **Modelo lógico**

#### Hipótesis nula

Ho: No existe relación entre los procesos de selección de personal y la rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

#### Hipótesis alterna

Hi: Existe relación entre los procesos de selección de personal y la rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

- **Modelo matemático**

Ho:  $O = E$

Hi:  $O \neq E$

- **Modelo Estadístico**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

O= Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

$\sum$  = Sumatoria

### Grados de libertad

**Total grados de libertad = (Total filas-1)\*(Total Columnas-1)**

**GI = (2-1)\* (4-1)**

**GI= 3**

**Nivel de confianza**

El investigador ha decidido laborar con un nivel de Confianza del 95% y un alfa del 5%

**Tabla 6.** Frecuencias observadas

	Opciones	Alto nivel de Rotación.	Mediano nivel de Rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto	Total
<b>Variable Independiente</b>	Selección de Personal ¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles?	85	30	15	0	130
<b>Variable Dependiente</b>	Rotación de Personal ¿Las condiciones laborales en qué nivel son motivo de rotación de personal?	21	39	61	9	130
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>69</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>260</b>

**Nota:** Del cruce de preguntas 3 y 9

**Cálculo de la tabla de frecuencias esperadas**

**Fórmula:**

(Total filas \* Total columnas) / Total General

**Tabla 7.** Frecuencias esperadas

Opciones	Alto nivel de Rotación.	Mediano nivel de Rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto	Total
----------	-------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------	-------

<b>Variable Independiente</b>	Selección de Personal	¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles?	53	34,5	38	4,5	130
<b>Variable Dependiente</b>	Rotación de Personal	¿Las condiciones laborales en qué nivel son motivo de rotación de personal?	53	34,5	38	4,5	130
<b>Total</b>			<b>106</b>	<b>69</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>260</b>

**Nota:** Del cruce de preguntas 3 y 9

Con 9 grados de libertad y un 95% de nivel de confianza se acepta a hipótesis nula si el valor  $X^2$  calculado es igual a 16.92 caso contrario se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

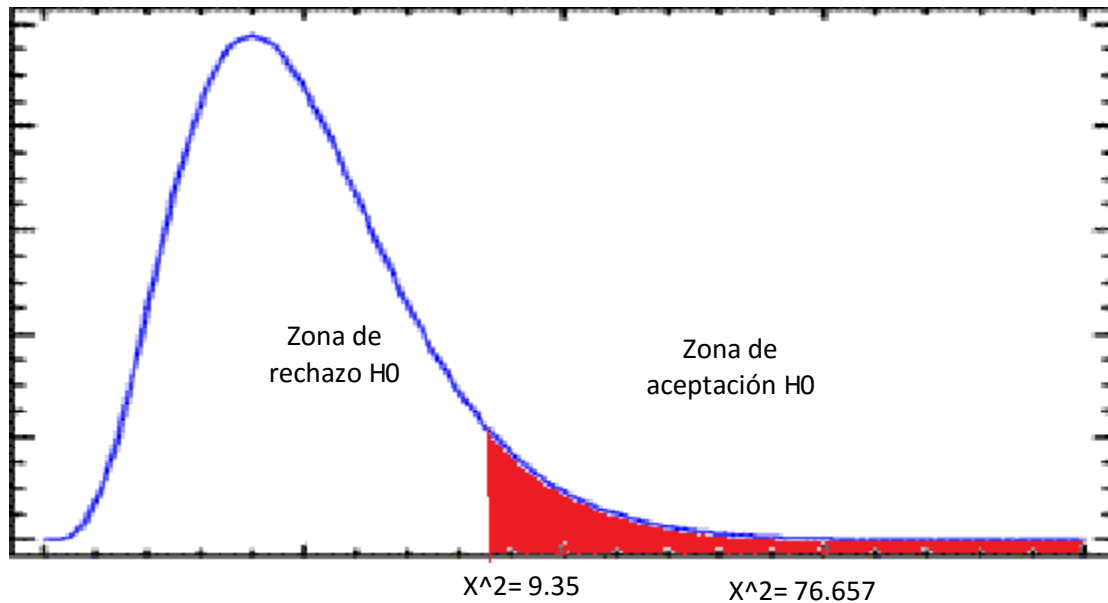
**Tabla 8.** Cálculo de Ji cuadrado

(O)	(E)	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
85	53	32	1024	19,3207547
21	53	-32	1024	19,3207547
30	34,5	-4,5	20,25	0,58695652
39	34,5	4,5	20,25	0,58695652
15	38	-23	529	13,9210526
61	38	23	529	13,9210526
0	4,5	-4,5	20,25	4,5
9	4,5	4,5	20,25	4,5
<b>260</b>	<b>260</b>	<b>0</b>	<b>3187</b>	<b>76,6575277</b>

**Nota:** Del cálculo de Ji cuadrado

El valor  $X^2$  calculado es de 76.6575 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que señala que existe relación entre los procesos de selección de personal y el de rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

**Gráfico 2.** Diagrama de Ji cuadrado



**Nota:** Ji cuadrado graficado

## Discusión

- ✓ En lo referente a la pregunta establecida sobre el nivel de instrucción educativa en su gran mayoría el público encuestado responde que poseen estudios superiores, esto debido a que así lo exigen las empresas para que los colaboradores puedan desempeñar los diferentes cargos, seguido del nivel de tecnología y bachillerato.
- ✓ En el análisis de la insatisfacción de personal, el 40% de encuestados señala que la insatisfacción de personal genera un alto nivel de rotación.
- ✓ En lo referente al análisis acerca de la baja remuneración, el 55.38% de los encuestados señalaron que este ítem tiene como influencia en un mediano nivel de rotación.
- ✓ En lo que refiere a los procesos de selección de personal inadecuados, el 65.38% de encuestados señaló que esta variable incide significativamente en un alto nivel de rotación de personal dentro de la COAC Chibuleo.

- ✓ En lo referente al análisis acerca de la incidencia de la motivación sobre la rotación de personal, el 55.38% de los encuestados señalaron que la variable motivación incide en un mediano nivel de rotación.
- ✓ En lo referente a las bajas biológicas, el 52.31% de los colaboradores de la COAC Chibuleo encuestados señalaron que esta variable incide medianamente en el índice de rotación.
- ✓ En lo referente al análisis de la variable bajas sociales, el 53.08% de los colaboradores encuestados señalaron que la incidencia de esta variable sobre los índices de rotación de personal detectados en la COAC Chibuleo, genera medianamente rotación de personal.
- ✓ En lo referente al estímulo moral y material, el 43.85% de los colaboradores de la COAC Chibuleo encuestados señalaron que índice de afectación de esta variable sobre la rotación de personal es de bajo nivel de rotación.
- ✓ En lo referente al análisis acerca de bajas por motivos personales, el 60% de los colaboradores encuestados en la COAC Chibuleo, señalaron que la incidencia sobre la rotación de personal es baja debido a la situación económica del país.
- ✓ En lo referente a las condiciones laborales, el 46.92% los encuetados señalan o creen que las condiciones laborales en la COAC Chibuleo son relativamente buenas, lo cual genera un nivel de rotación baja.
- ✓ En lo referente a los estilos y métodos de dirección, el 56.15% los encuestados señalan que la incidencia de esta variable sobre la rotación de personal es baja esto es debido a que la gerencia de la COAC Chibuleo ha mostrado estabilidad durante los 13 años de vida institucionalidad.

## Conclusiones

1. La COAC Chibuleo, no posee un proceso técnico de selección de personal y que se encuentre acorde con lo establecido por el órgano de control; sin embargo, existe en ella un proceso de selección de personal basado en la normativa y política interna, además el



jefe coordinador del área de talento humano, no posee un título especializado en talento humano; aunque posee seis años de experiencia en el área.

2. La rotación de personal en la COAC Chibuleo es relativamente alta, debido a que el porcentaje de desvinculaciones en promedio accede al 6.93%, siendo el periodo con mayor nivel de incidencia el comprendido en los tres últimos años, con un promedio del 8.85%; es decir, trece personas son desvinculadas anualmente por problemas relacionados a deficientes procesos de selección de personal: El costo promedio para la convocatoria, selección, inducción y capacitación de un nuevo colaborador es de 600 dólares de acuerdo a los datos proporcionados por la Jefatura de Talento Humano, y los índices de rotación institucional han generado costos financieros por alrededor de 60000 dólares. En adición a lo expuesto, la correlación de Pearson aplicada al riesgo operacional en el cual incurre la COAC en el proceso de selección de personal y la rotación existente arrojó un valor perfecto positivo de 1, es decir; que las variaciones existentes en el índice de personal responden específicamente a los errores existentes en el proceso de selección, siendo la causa principal de que la institución incurra en los gastos anteriormente señalados, los mismos que solo contabilizan el proceso de seleccionar a un nuevo talento y no los costos por desvinculación a los cuáles el colaborador desvinculado tiene derecho.
3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo incurre en gastos financieros en el área de talento humano por índices de rotación de personal alrededor de 60 mil dólares; estos gastos solo contemplan el proceso de selección y sus diferentes etapas como son: convocatoria, reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. Este rubro no ha sido contabilizado con los gastos en los que incurriría por despido e indemnizaciones laborales; sin embargo, se constituye en un rubro importante generado por un deficiente proceso de selección de personal.

## Referencias Bibliográficas

De la Torre, E., & Navarro, R. (1982). Metodología de la investigación Bibliográfica. México: Graw- Hill.

Huntington, S. (1968). Orden Político en cambios de las sociedades. México: Pearson Education.

Alles, M. (2006). Selección por Competencias. México: Gráficas.

Amaya Amaya, J. (2005). Gerencia, Planeación y Estrategia. Tucuman - Chile: Universidad Santo Tomás de Aquino.

Amaya, A. (26 de Marzo de 2008). Administración estratégica. Obtenido de <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008/03/integracin-vertical-hacia-delante.html>

Andes. (1 de Enero de 2016). Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-empieza-produccion-calzado-industrial-sustituira-60-millones-importaciones.html>

Araque, W. (Enero de 2015). Ekos. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf>

Arcos González, P. (2009). Unidad de Investigación en emergencias y desastres. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Balas Lara, M. (2011). La gestión de la comunicación en el tercer sector. Madrid: Business marketing School.

Bancodelarepublicaactividadcultural. (14 de Enero de 2005). Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia\\_definicion\\_y\\_funciones](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia_definicion_y_funciones)

Baptista Ayusa, F. (2007). La Actualización de las competencias profesionales, sanidad y formación profesional. Madrid: Ministerio de Educación.

BBVA. (14 de Junio de 2013). bbvacontuempresa. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>

BCE. (15 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Blasco, M., & Campa Planas, F. (2014). Guía para la Autoevaluación de Empresas. México DF: ACCID.

CAF. (2012). Emprendimiento Dinámico. Caracaz : CAF.

CALTU. (2010). Ventas de calzado. Ambato: CALTU.

CALZAFINCE. (2008). Misión. Cevallos: Calzafince.

Chiavennato, I. (1999). Administración nde Recursos Humanos . México: Mc Graw- Hill Interamericana. 5ta Edición .

Constituyente. (2008). Obtenido de <http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo12.html>

Corona Rodríguez, J. M. (19 de Julio de 2014). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283131303013>

Cuesta Valiño, P. (2006). Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/>

Desarrollosocial. (2016). Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

Duarte, T., & Ruiz Tibana, M. (23 de Diciembre de 2009). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>

ecuadorencifras. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pastaza.pdf>

emprendepyme. (06 de 01 de 2017). Emprende pyme. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-emprendedores.html>

entrevistadetrabajo. (12 de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.entrevistadetrabajo.org/tipos-de-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

Febap, S. (2016). Barrios de la ciudad del Puyo, y número de tiendas de aabarrotos. Puyo: FEBAP, SRI.

Fernández, C. (28 de Septiembre de 2012). <http://www.academia.edu>. Obtenido de [http://www.academia.edu/6716217/Los\\_subistemas\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_RRHH](http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RRHH)

Flores, R., J L, A., & M H, B. (Marzo de 2008). spenta México. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

GADPUYO. (2 de Enero de 2016). Obtenido de <http://ecoamazonico.org/municipio-de-pastaza-aprueba-el-presupuesto-para-el-2016/>

GADPuyo. (2016). Tasas y Contribuciones . Puyo: Gad Puyo.

Garcia Parra, M., & Jordá Lloret, J. M. (2000). Dirección Financiera. Barcelona : Miracle. S.A.

GEM. (2013). Informe de emprendimiento anual. Washignton .

Gestiopolis. (04 de Abril de 2001). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-son-crecimiento-economico-y-desarrollo-economico-se-relacionan/>

Gestiopolis. (2 de Abril de 2001). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-son-crecimiento-economico-y-desarrollo-economico-se-relacionan/>

Gestiopolis. (30 de Enero de 2002). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>

Gnesis. (2015). Obtenido de <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Haime Levy, L. (2005). El manejo estratégico de las finanzas. Santiago de Chile: Ediciones Fiscales .

Hall, R. E., & Taylor, J. B. (1992). Macroeconomía. Barcelona : Antoni Boch.

HCPTungurahua. (22 de Enero de 2015). Agenda Tungurahua 2015- 2017. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1860000130001\\_PDF%20AGENDA%20TUNGURAHUA%202015%20-%202017%20baja\\_30-09-2015\\_09-15-46.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1860000130001_PDF%20AGENDA%20TUNGURAHUA%202015%20-%202017%20baja_30-09-2015_09-15-46.pdf)

Helmsing, A. H. (2 de Febrero de 2002). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19608403>

IBM. (2017). IBM. Obtenido de [http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB\\_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh\\_corr.htm](http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/base/idh_corr.htm)

INEC . (4 de Octubre de 2010). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=278](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278)

INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/infoe3.pdf>

Innokabi. (16 de Octubre de 2014). Innokabi. Obtenido de <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Jalil, Y. (20 de Diciembre de 2014). ASOCAN. Obtenido de <http://base.socioeco.org/docs/13eb297cdeb972f9b42931c2e2115b13.pdf>

Joehnk, M. D. (2005). Fundamentos de Inversión . Madrid: Pearson Education .

Kohli, A. (14 de Diciembre de 2009). Readlyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530217001>

Koontz, & O'Donnell. (2006). Administración . México Df: Pearson Education.

Líderes. (16 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>

López Herrera, J. (2013). + Productividad. México DF: Palibrio.

Malinowski, E. (2011). Integración del emprendimiento en la gestión del conocimiento . Madrid: OECD .

MIPRO. (25 de Agosto de 2016). Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>

Moreno B, M. G. (2000). Introducción a la metodología de la Investigación Educativa. Guadalajara: Progreso S.A.

Moreno Bayardo, M. G. (1987). Introducción a la metodología de la investigación educativa . Guadalajara: Progreso.

Nacional, A. (14 de Abril de 2011). Obtenido de <http://www.cpeccs.gob.ec/docs/normativaDocs/1275286.pdf>

Negocios, R. y. (Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.recursosynegocios.com/en-que-consiste-la-gestion-de-negocios/>

Noya García, M., & Díez Hierro, E. (2001). Selección de Personal sistema integral. Madrid : ESIC.

Numes , P. (11 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/economia/pib-producto-interno-bruto.htm>

OBEST. (Junio de 2014). Boletín de coyuntura Número 1. Obtenido de <http://fca.uta.edu.ec/Documentos/observatorio/BOLETINES%20PDF/BOLETIN%20No.%201.pdf>

OECD, CAF, & CEPAL. (2016). Perspectivas económicas para América Latina 2017. México df: Development Bank of Latin America , United Nation Economic , .

Ollé, M., & Planellas, M. (1997). Creación y Desarrollo Empresarial. Barcelona - España: Marcombo S.A.

Olmos Leguizamón , G. (16 de Mayo de 2006). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605711>

Orozco Castro, L. A., & Chavarro Bohorquez , D. A. (10 de Diciembre de 2008). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413835171006>

Orrego, C. I. (20 de Julio de 2008). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312829001>

Proaño Jiménez, D. R. (2013). Principales beneficios de la diversificación vertical enfocado en PYMES del centro norte de Ecuador. Quito: San Francisco de Quito.

PROECUADOR. (25 de Septiembre de 2015). Instituto de promoción de Importaciones e Inversiones. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector4-2/>

PROECUADOR. (28 de Agosto de 2015). Instituto de Promoción de Importaciones e Inversiones. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y-calzado/>

Quintero Rendón , A. (11 de Marzo de 2014). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/seleccion-personal-por-competencias/>

Ruta. (2010). Emprendimiento dinámico. Obtenido de <http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/emprendimiento-dinamico>

Salgado F, J. (16 de Octubre de 2014). Obtenido de [http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO\\_J\\_SeleccionAAPP.pdf](http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf)

Sánchez Ramos, W., & Ortíz Villavicencio, A. (2013). “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA BUSINESSWISE S.A.”. Quito : Universidad Central de Ecuador .

Sánchez Torres, E. (2010). ANÁLISIS DEL EMPRENDEDOR Y DEL EMPRENDIMIENTO DE ÉXITO EN EL ECUADOR PARA INCENTIVAR LA CREACIÓN DE UNA RED DE INVERSIONISTAS ÁNGELES EN QUITO . Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Schiffman , & Kanuk. (2005). Comportamiento del consumidor . México DF: Pearson education .

Senplades. (11 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>

SEPS. (16 de Octubre de 2015). Superintendencia de economía popular y solidaria. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Serra, J. C. (2016). Gestión de la farmacia. Madrid: Profit.

Shettino Yañez, M. (2002). Introducción a la Economía para no economistas . México: Pearson Education .

Supercias. (16 de Enero de 2016). Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

tendencias. (2016). Obtenido de <https://tendencias.com/ciencia/que-es-el-metodo-cualitativo/>

Tibana Ruiz, M. (29 de Diciembre de 2009). Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>

Tómala P, M. A. (08 de Mayo de 2010). Zona Económica . Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-inflacion>

UB. (2016). UNIVERSIDAD DE BARCELONA . Obtenido de [http://www.ub.edu/aplica\\_infor/spss/cap5-2.htm](http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-2.htm)

Universidaddebarcelona. (2016). Obtenido de [http://www.ub.edu/aplica\\_infor/spss/cap6-3.htm](http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap6-3.htm)

Uxo Gonzáles, J. (s.f.). Expansión . Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/macroeconomia.html>

Vercher Bellver, S. (2004). El plan de Gestión . Barcelona : MARCOMBO S.A .

Vertice, P. (2007). Recursos humanos. Málaga: Vertice .

Vizcaino , M. (2 de Febrero de 2015). Obtenido de [https://prezi.com/rh-g4xlr\\_v\\_8m/modelos-contemporaneos-de-administracion/](https://prezi.com/rh-g4xlr_v_8m/modelos-contemporaneos-de-administracion/)



Wald, A. (2 de Febrero de 2015). Obtenido de [http://www.waldweb.com.ar/10\\_errores\\_habituales\\_en\\_la\\_seleccion\\_de\\_personal.html](http://www.waldweb.com.ar/10_errores_habituales_en_la_seleccion_de_personal.html)

Westley, G. D., & Branch, B. (2000). Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina. Washington Dc: Banco Interamericano de Desarrollo , Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito .