



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
EMPRESARIALES**

“La Gestión del Talento Humano y su  
incidencia en la alta rotación de personal en  
las microempresas familiares: Hamburguesas  
COKI”

Estudio de caso que se presenta como opción al  
título de Ingeniera en Administración de Empresas  
con énfasis en Recursos Humanos

Autor:

Solange Bonilla Sánchez

Tutor:

Mgs. Mónica Llanos Encalada

Samborondón, 2017

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por inspirarme brindándome fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

### **A mi madre**

Por darme la vida, brindarme su amor incondicional y además por ser un ejemplo a seguir de fortaleza, valentía y perseverancia.

### **A mis abuelos, Jenny y José**

Por todo el esfuerzo que hacen por el bienestar de nuestra familia, por todo su cariño y principalmente por llevarme siempre en sus oraciones.

### **A mis familiares**

A mi hermana Briana, por escucharme, ser mi confidente y alegrar mi vida. A mis tíos, Joseline y Daniel, por ayudar a mi madre a cuidarme y en muchas ocasiones ser mi figura paterna junto a mis abuelos.

### **A mi novio, Rafael Granda**

Por motivarme constantemente a ser mejor persona, por todo su amor y valiosos consejos con los que me ayudó a culminar mi carrera profesional.

### **A la familia Granda Córdova**

Por hacerme siempre sentir parte de su familia brindando cariño y apoyo en todo momento.

### **A mis amigas de la Universidad ECOTEC,**

Samantha, Andrea e Ivonne, por su apoyo, motivación y amistad tanto dentro como fuera de la universidad.

### **A mis amigos del Instituto Playa San Juan**

Priscila y Manuel, porque a pesar de la distancia están presentes en todos los momentos de mi vida demostrándome su cariño y amistad.

### **A mi tutora, Mónica Llanos**

Por todo su tiempo y sabiduría, y por haberme ayudado a desarrollar y culminar este trabajo con sus consejos y correcciones.

### **A la Universidad ECOTEC**

Por acogerme en su institución, la cual se ha convertido en mi segundo hogar en donde he tenido la oportunidad de formarme profesionalmente.

### **A mis profesores**

Por haber compartido conmigo y mis compañeros todos sus conocimientos.

### **A Transportes Sánchez Polo del Ecuador**

Por haberme permitido realizar mis pasantías pre-profesionales y compartir tanto experiencias personales como profesionales sus excelentes trabajadores.

A todos les agradezco y les dedico el presente trabajo.

## **RESUMEN**

En la actualidad hay dos tipos de empresas. Por un lado están aquellas que consideran a sus trabajadores como parte importante para el desarrollo empresarial y lo demuestran llevando a cabo procesos de Gestión del Talento Humano (GTH) que generen empleados felices. Por otro lado, están aquellas empresas que ignoran a sus trabajadores y por ende la GTH, lo cual crea empresas poco competitivas al tener personal desmotivado que no generan valor empresarial.

Entre los problemas que genera no llevar una adecuada GTH se puede destacar la salida de los trabajadores, ya sea por la insatisfacción del trabajo o las condiciones físicas y ambientales del mismo. Al dar solución a esta problemática, se beneficia tanto la empresa como los trabajadores, debido a que la rotación de personal es costosa en cuanto al esfuerzo económico que supone reclutar, seleccionar y capacitar personal, sumado al esfuerzo emocional de los trabajadores de no contar con estabilidad laboral.

El presente trabajo se realiza en la microempresa familiar Hamburguesas COKI, la cual cuenta con altos índices de rotación de personal, a causa de la forma como se gestiona el talento humano. Su personal se caracteriza por estar desmotivado y sin compromiso con la empresa, lo cual afecta significativamente su desempeño laboral, poniendo en riesgo los intereses económicos de la empresa.

Se ha podido establecer que los principales subsistemas de la GTH, así como el clima laboral, influyen en la retención del personal. El personal valora sentirse importante para la organización a través de un apropiado ambiente laboral y posibilidades de desarrollo personal y profesional. De esta manera, este trabajo se enfoca en proponer la implementación del proceso de reclutamiento y selección (incluyendo inducción) de GTH para disminuir la rotación de personal e incrementar el desempeño y la motivación laboral.

**Palabras clave:** Gestión del Talento Humano, rotación de personal, desempeño laboral, motivación, insatisfacción laboral.

## Índice de contenido

1. Introducción .....	1
1.1 Problemática .....	2
1.2 Delimitación del estudio de caso .....	3
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Objetivos .....	3
1.4.1 Objetivo general .....	3
1.4.2 Objetivo específico.....	3
1.5 Justificación .....	3
1.6 Novedad o aspecto innovador.....	4
2. Marco Teórico.....	5
2.1 Cambio de paradigmas en la administración de las personas .....	5
2.2 Gestión del talento humano (GTH).....	6
2.3 Las microempresas .....	9
2.4 Las microempresas y la gestión del talento humano .....	10
3. Marco Metodológico .....	12
3.1 Tipo de investigación .....	12
3.2 Diseño de investigación.....	13
3.3 Métodos investigación .....	14
3.3.1 Método deductivo-Inductivo.....	14
3.3.2 Método analítico .....	14
3.4 Unidad de estudio.....	15
3.5 Universo, población y muestra .....	15
3.6 Técnicas de recolección de datos .....	16
3.7 Instrumentos de recolección de datos .....	17
3.8 Variables .....	18
3.8.1 Variable independiente (causa) del estudio y sus indicadores.....	19
3.8.2 Variable dependiente (efecto) del estudio y sus indicadores.....	19
3.9 Procesamiento y análisis de la información .....	19
4. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	21
4.1 Resultados de la ficha de observación. ....	21

4.2	Resultados de la entrevista.....	24
4.3	Resultados de la encuesta.....	26
4.4	Diagnóstico.....	33
4.5	Propuesta: Creación de un subsistema básico de Reclutamiento y Selección de personal .....	36
4.5.1	Organigrama empresarial .....	36
4.5.2	Descriptivo de puestos y funciones.....	36
4.5.3	Proceso de reclutamiento y selección .....	39
4.5.4	Programa de inducción .....	40
5.	Conclusiones .....	42
6.	Recomendaciones .....	43
7.	Bibliografía .....	44

## Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: Cuadro resumen de metodología .....	20
Tabla 2: Cumplimiento del personal .....	21
Tabla 3: Descriptivo de puestos y funciones .....	22
Tabla 4: Clima laboral.....	23
Tabla 5: Condiciones de trabajo.....	23
Tabla 6: Rotación de personal.....	26
Tabla 7: Incidencia de la GTH en la rotación de personal.....	35
Ilustración 1: Edad del personal .....	27
Ilustración 2: Tiempo laborando en la empresa .....	27
Ilustración 3: Cargos en la empresa .....	27
Ilustración 4: Condiciones físicas del lugar de trabajo .....	28
Ilustración 5: Descriptivos de puestos y funciones .....	28
Ilustración 6: Reconocimiento por el buen desempeño .....	29
Ilustración 7: Las condiciones salariales .....	29
Ilustración 8: Capacitación .....	30
Ilustración 9: Evaluación del desempeño.....	31
Ilustración 10: Desarrollo personal y profesional .....	31
Ilustración 11: Desarrollo personal y profesional .....	32
Ilustración 12: Recursos para el buen desempeño .....	32
Ilustración 13: Cambio de empleo.....	33
Ilustración 14: Satisfacción laboral .....	33

## **1. Introducción**

La Gestión del Talento Humano (GTH) es un área que ha evolucionado a lo largo del tiempo con relación a la importancia y el impacto de las personas en las organizaciones que llevó al hombre de ser una simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución. Es por esto que, los antecedentes de este estudio de caso permiten indicar que, en el marco empresarial actual, un modelo de GTH es la piedra angular para asegurar la efectividad del desempeño de los trabajadores y para impulsar el desarrollo de las organizaciones, debido a esto destaca la importancia de llevar a cabo procesos de GTH como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento.

Esta perspectiva respecto a la importancia de la adecuada administración de personal difiere de unas empresas a otras. De esta forma, algunas empresas consideran que la Gestión Humana permite potencializar el conocimiento que posee el factor humano y convertirse en generador de valor. En cambio, para otras se trata de un área encargada de labores administrativas como nómina, capacitación, reclutamiento y selección, entre otras. Pero, esta percepción difiere principalmente dependiendo del tamaño de la empresa, de tal manera que esta área se ve más desarrollada en las grandes y medianas empresas, mientras que en las pequeñas empresas y las microempresas no se concibe como un área de gran relevancia.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2015, el 90.31% de las empresas ecuatorianas son microempresas, así mismo, según Pardo (2007:3) las empresas de tipo familiar en el sector de las microempresas cuentan con una participación casi del 100%.

En la actualidad, a pesar de que las microempresas se han convertido en uno de los sectores más productivos para la economía ecuatoriana, estas no poseen un área dedicada al talento humano que se preocupe de motivar, gestionar y capacitar el personal de estas. Sin embargo, las microempresas han tratado de gestionar el talento humano de manera informal debido a la ausencia de una guía para administrar el personal con el que trabaja, en especial las empresas

familiares por poseer una dinámica propia en la distribución de cargos entre sus miembros. Esto conlleva a que el rol que tiene el empresario o dueño del negocio se vea afectado ya que no es capaz de delegar funciones porque no confía en el desempeño de sus trabajadores lo cual imposibilita el desarrollo de la microempresa.

Debido a esto, se ha decidido escoger una microempresa familiar denominada Hamburguesas COKI para el estudio de la gestión de talento humano de la misma, para que a partir de sus resultados se pueda aportar a una mejor gestión del personal con la finalidad de disminuir la rotación del mismo de tal manera que esto contribuya a maximizar los resultados del negocio y pueda ser considerado para replicarlo en establecimientos afines. Es por esto que en el presente estudio busca analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la alta rotación de personal.

### **1.1 Problemática**

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, se considera necesario el estudio y análisis de esta problemática con la finalidad de ofrecer a las microempresas una estrategia que les permita gestionar su talento humano para tener personas motivadas y alineadas a los objetivos organizacionales de estas y por ende promover la retención de los trabajadores.

Hamburguesas COKI es una microempresa con más de 30 años de experiencia en la venta de comidas rápidas en la ciudad de Guayaquil. Actualmente, ha experimentado una situación problemática dada por la alta rotación del personal que se presenta debido a la inexistencia de un plan que gestione formalmente el talento humano de tal manera que se lleven a cabo procesos básicos como análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, formación, compensación y evaluación del desempeño.

De esta manera, se pretende abordar este problema realizando una revisión a los aportes teóricos sobre la gestión del talento humano en las microempresas familiares para así mediante diversas técnicas de investigación poder identificar las características de los procesos de la gestión de la talento humano que actualmente se están llevando a cabo en esta microempresa familiar para a partir

de esto recomendar acciones para la implementación de procesos básicos en la gestión del talento humano en Hamburguesas COKI.

## **1.2 Delimitación del estudio de caso**

- Límite de contenido: Campo: Administración
- Área: Gestión del talento humano
- Aspecto: Rotación de personal
- Límite espacial: Restaurante de comida rápida de la ciudad de Guayaquil Hamburguesas COKI
- Límite temporal: 10 abril 2017 - 20 de junio 2017

## **1.3 Formulación del problema**

¿La Gestión del Talento Humano incide en la alta rotación de la microempresa familiar Hamburguesas COKI?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la alta rotación de personal en la microempresa familiar: Hamburguesas COKI

### **1.4.2 Objetivo específico**

- Determinar los aportes teóricos en relación a la gestión del talento humano en microempresas familiares
- Identificar las características de los procesos en la gestión del talento humano en la microempresa "Hamburguesas COKI" y su incidencia en la rotación del personal.
- Recomendar acciones para la implementación de los procesos básicos en la gestión del talento humano.

## **1.5 Justificación**

Según el diario La Patria (2012) el experto cubano en la gestión del talento humano Armando Cuesta Santos menciona que “la dirección estratégica y la gestión del talento humano no son ajenas a las pequeñas empresas” y tampoco deberían ser ajenas de las microempresas, que a pesar de su tamaño contribuyen al desarrollo de la economía del país. Es así como nace la necesidad de investigar sobre este tema para demostrar la relevancia de recomendar una guía para promover la GTH en Hamburguesas COKI y de esa manera aumentar su productividad empresarial.

En la actualidad, las empresas buscan proporcionar estabilidad y bienestar a sus empleados para generar sentido de pertenencia y evitar la rotación los mismos, dado que implica pérdida de tiempo y sobretodo gastos. Es por esto que un plan de GTH es la pieza clave para disminuir la rotación de personal y mejorar el desempeño de los empleados y que a través de la efectividad de este se pueda conseguir exitosamente los objetivos organizacionales, debido a esto es muy importante implementarlo apoyándose en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para mejorar el desempeño laboral y brindar una mejor atención tanto al cliente como al empleado.

Se considera relevante llevar a cabo este trabajo debido a que es necesario y beneficioso tanto para el ámbito empresarial como para el ámbito social. En primer lugar, para el ámbito empresarial debido a que este proyecto puede servir de referencia para microempresas de comidas rápidas como “Hamburguesas COKI”, también puede servir de motivación para las demás microempresas que aspiren a desarrollarse empresarialmente y económicamente. Y, en segundo lugar, contribuiría en el ámbito social a que aquellos trabajadores que trabajan de manera informal en este tipo de microempresas tengan la oportunidad de desarrollarse personalmente permitiéndoles una mejor calidad de vida y brindándoles un adecuado clima laboral en el cual se sientan motivados de tal manera que se consiga la retención del personal consiguiendo minimizar gastos provocados por la alta rotación de personal.

## **1.6 Novedad o aspecto innovador**

El cambio de pensamiento del microempresario de negocios familiares, le permitirá tomar mejores decisiones que van a favorecer el crecimiento de su empresa. En el caso de la empresa familiar Hamburguesas COKI, a partir de la implementación de procesos básicos de gestión del talento humano los propietarios podrían planificar y distribuir las funciones de forma correcta otorgándoles la oportunidad de un crecimiento al corto plazo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Cambio de paradigmas en la administración de las personas**

La globalización ha generado nuevas necesidades, a partir de las cuales las empresas han creado estrategias que les permitan diferenciarse de las demás para sobrevivir en la tendencia competitiva actual. Para Saldarriaga Ríos (2008), “cada vez las empresas deberán ser más competitivas y retornar a la concepción de que el ser humano es el centro de la organización...”. Así, se puede evidenciar que, a través del desarrollo de la dirección de empresas la función de recursos humanos ha evolucionado y cobrado gran importancia hasta el punto de convertirse hoy en día en la clave del éxito empresarial. Por ello, Lesur (1979) afirma que toda empresa que posea personal idóneo y bien gestionado será una organización competitiva.

Lamiquiz (2010) argumenta que “vivimos momentos de cambio, una oportunidad única para construir nuevos modelos económicos basados en las personas como factor crítico de éxito” (p. 1). Estos cambios, según Bedoya (2013) se generaron en el siglo XX e influenciaron en gran medida a la manera de administrar personas.

Es por esto que, desde el final de la Revolución Industrial, se pueden evidenciar los primeros cambios en la Gestión del Talento Humano, que, en ese entonces, recaían en la función denominada “Administración de Personal”, caracterizada por no estar alineada con los objetivos organizacionales debido a su enfoque sistémico centrado principalmente en la división de tareas y el control de la disciplina laboral.

A continuación, después de la Segunda Guerra Mundial, junto con el progreso y modernización de las empresas y los avances científicos surge la “Administración de Recursos Humanos” en donde las personas empezaron a ser consideradas recursos vivos y relevantes para conseguir el éxito empresarial.

Es así, como en la actualidad, la era de información trajo consigo un entorno altamente complejo e impredecible, a partir del cual, surge el concepto de GTH que según Tejada Zabaleta (2003) “parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno” (p. 117).

## **2.2 Gestión del talento humano (GTH)**

La GTH es un área de gran relevancia y complejidad que requiere dividirla en diferentes subsistemas para lograr una gestión óptima del personal, éstos dependiendo del autor tienen una denominación diferente. Por ejemplo, Chiavenato (2009) menciona seis procesos de gestión del talento humano, los cuales denomina: admisión de personas, aplicación de personas, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación.

Según Morales (2008), el subsistema de reclutamiento y selección es el proceso a partir del cual se atrae, contrata e incorpora personas a un puesto específico en una empresa. Este paso es de gran relevancia dado que los candidatos seleccionados deben tener paridad con el perfil del puesto requerido por la empresa. Cuervo García, y otros (1994) indican que a través del reclutamiento se intenta detectar y atraer talentos con alto potencial, para la posterior selección de aquellos que se ajusten a las exigencias del trabajo y de las características del puesto. De acuerdo a Naranjo (2005), para lograr una mejor selección se deben realizar entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, pruebas sicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras.

Una vez que un empleado ha sido seleccionado, se pueden presentar posibles vacíos entre el perfil del candidato y el perfil del puesto, ya sea en conocimiento, experiencia o habilidades. Por un lado, el subsistema que se encarga de llenar estos vacíos es el de capacitación, el cual tiene como función entrenar al personal para un mejor cumplimiento de las tareas y funciones para las que fueron

contratados. Por otro lado, está el proceso de inducción que permite a los nuevos empleados adaptarse con mayor facilidad a la empresa. Naranjo (2005) indica que:

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos (...) (p. 110).

Es necesario que todos los empleados, nuevos y antiguos, reciban constantemente capacitaciones que permitan actualizar sus conocimientos para que estos puedan estar preparados para enfrentar cualquier tipo de situación que presente su puesto de trabajo. Así lo afirma Dessler (2009), quien indica que la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo” (Pág. 249)

Tener un personal capacitado requiere inversión por parte de la empresa, por lo cual se necesita evaluar los efectos de dicha inversión a través del subsistema de evaluación encargado de juzgar y estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Para conseguir esto, el subsistema de evaluación del área de gestión humana realiza constantemente evaluaciones de desempeño a través de las cuales se “mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en el que éste se cumple con los requisitos de su trabajo” (T.Milkovich, 1994, pág. 165)

La evaluación de desempeño es útil para conseguir mejores resultados tanto individuales como organizacionales. Por este motivo, se puede decir que este proceso es beneficioso, ya que permite identificar a las personas que requieran capacitación para mejorar su productividad, o algún incentivo dado por su buen desempeño.

Dada la situación anteriormente expuesta, el subsistema de mantenimiento se encarga de proporcionar el incentivo adecuado para los empleados por su buen desempeño y las capacitaciones para aquellos que lo requieran. Como parte de la

retención del personal, es importante contar con un sistema de compensación como lo expresa Miles (1975) “incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.” (p. 129)

Debido a su carácter motivador, los salarios se consideran parte del subsistema de mantenimiento, puesto que es una compensación a través de la remuneración dada al personal por su labor. De acuerdo a Chiavenato (2009) la compensación puede ser directa, mediante salarios, bonos, premios y comisiones, o indirecta mediante planes de beneficios y servicios sociales, vacaciones, gratificaciones, propinas, participación en las utilidades, horas extras, entre otros. También es necesario mencionar que este subsistema se encarga de proporcionar ciertas medidas disciplinarias orientadas a mejorar el comportamiento de trabajadores que no cumplen con lo que se espera de ellos. Entre estas medidas disciplinarias destacan: advertencias verbales, memorandos, descuentos, suspensiones y despidos.

Adicional a esto, es importante que los empleados cuenten con un agradable ambiente laboral que propicie un alto desempeño de sus funciones y sanas relaciones laborales. De esta manera, el subsistema de retención debe crear un adecuado ambiente laboral. Así lo indica Llanos Encalada (2016), para quien este subsistema debe “crear las condiciones necesarias para el buen desempeño del colaborador, lo cual se relaciona con los siguientes aspectos: clima laboral; cultura organizacional; salud e higiene ocupacional; seguridad en el trabajo; y calidad de vida laboral”.

De acuerdo a lo mencionado, los componentes del ambiente laboral son: 1) la calidad de vida laboral, definido por Lau (2000) como el conjunto de circunstancias que ayudan a favorecer el ambiente laboral y que impulsan la satisfacción de los trabajadores a través de estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento profesional y personal; 2) el clima laboral conocido como “la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (Poole, 2006:1); 3) la cultura organizacional, “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” V Salazar Estrada, Guerrero

Pupo, Machado Rodríguez, y Cañedo Andalia (2009) y 4) salud e higiene ocupacional en la cual algunos autores integran a la seguridad como parte de esta, “relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas” (Hichez Chala, 2013, ¶1)

Cabe recalcar la importancia del ultimo subsistema, ya que posee cierta conexión con un fenómeno que tiene gran afectación en el mundo empresarial, denominado rotación de personal y definido por Chruden Herbert & Sherman Arthur (1980) como el número de trabajadores que entran y salen de una empresa. La relación existente entre la rotación de personal y el subsistema de retención viene dada porque “generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral” (Flores, Abreu, y Badii, 2008, p. 65) lo cual conlleva a la renuncia por insatisfacción del trabajador o el despido por insatisfacción del empleador hacia las funciones realizadas por el empleado.

Por una parte, según Llambo Cuji (2012) la renuncia se da cuando un trabajador toma la decisión de terminar la relación de dependencia con el empleador, esta puede ser por motivos personales o profesionales como insatisfacción de sueldos y salarios, ambiente laboral, infraestructura empresarial, insatisfacción por crecimiento profesional, motivos personales entre otros. Por otra parte, los despidos se presentan cuando el empleador termina la relación de dependencia con el empleado ya sea por bajo rendimiento, ausentismo o incumplimiento de los reglamentos, por recortes de personal, entre otros (Llambo Cuji, 2012).

### **2.3 Las microempresas**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2015) el 90.31% de las empresas ecuatorianas son microempresas. Las microempresas se clasifican de acuerdo con sus ventas anuales y al número de trabajadores, ya que para ser considerada microempresa las ventas deben de ser menores a 100,000.00 dólares americanos y tener de 1 a 9 trabajadores. En base a esto, el diario El Telégrafo (2014) menciona que en Ecuador el 89.6% de la composición empresarial tiene origen familiar. También es importante también destacar el nivel

de participación que tienen las microempresas como agente empleador ya que según su publicación generan el 44% del empleo.

Según Magill & Meyer (2005) en Ecuador las microempresas se concentran mayoritariamente en el comercio (55.2%), en servicios (25.7%), y en producción (19.2%). En el sector comercio, las microempresas de negocios de comida, bebidas y vestuarios se concentran en un 60.2%. En el sector de servicios, el 64.9 de las microempresas se concentran en negocios en bares, restaurantes, cafeterías, entre otros. Las microempresas del sector productivo están concentradas en ropa, mobiliario y bebidas no alcohólicas (56.2%).

Algunas de las principales características de las microempresas mencionadas por Anzola (2002) algunas son las siguientes: son típicamente familiares, el capital es aportado por el dueño, el personal es poco cualificado y mal remunerado, sencillez del área de producción, entre otras. Para Martínez (1995) las microempresas son “talleres unipersonales y familiares con bajos niveles de organización y capacidad económica en donde existe un bajo nivel tecnológico, escaso financiamiento, (...) bajo nivel de calificación de la mano de obra y que manejan volúmenes de ventas monetarias bajos” (p. 101). Es necesario reconocer que “las microempresas impactan positivamente en el crecimiento económico” (Tunal Santiago, 2003, p. 86).

#### **2.4 Las microempresas y la gestión del talento humano**

Es evidente que la gestión del talento humano de una microempresa es diferente a la de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Wagar (1998), menciona que “el tamaño de la firma está positivamente asociado con la adopción de las prácticas de recursos humanos” (p. 14). Según este autor, la diferencia de la GTH de las pequeñas y las grandes empresas radica en que las grandes empresas tienen mayores recursos económicos para tener un área dedicada a la administración de recursos humanos, en cambio según Echevarría Goicoechea (2015) “en las microempresas el departamento de recursos humanos es inexistente (...) porque en este tipo de empresas se observa mayor interés por aspectos productivos, financieros y comerciales” (p.16)

Según Kok & Uhlaner (2001), los trabajadores de las pequeñas empresas llevan a cabo diversas funciones. Debido a esto, en varias ocasiones los dueños y los trabajadores no tienen claros sus roles, ya que es el empresario quien indica las funciones que tiene que realizar los trabajadores, no la descripción de puestos (Rodríguez Moreno, 2012). Es por esto que, los descriptivos de puestos en las pequeñas empresas se vuelven irrelevantes dado que las funciones de los empleados deben alinearse a las diversas situaciones que se presenten.

Las fuentes de reclutamiento en las microempresas son informales, usualmente se realizan a través de referencias personales o familiares, anuncios clasificados, entre otras (Rodríguez Moreno, 2012). Así mismo ocurre con la selección, la cual usualmente se realiza sin sustento de pruebas técnicas y psicológicas o entrevistas formales y basan únicamente en la experiencia y educación de los aspirantes (Kotey & Slade, 2005). Esto provoca que las microempresas realicen prácticas de reclutamiento confusas que lleven a seleccionar trabajadores no calificados, lo cual amenaza a la supervivencia de la empresa (Cardon & Stevens, 2004).

En las microempresas, la capacitación se percibe con un gasto innecesario, debido a esto se suele realizar de manera informal sin llevar a cabo ningún análisis que detecte las necesidades de capacitación debido a que los dueños son quienes realizan las capacitaciones indicando a los trabajadores como realizar las funciones (Kotey & Slade, 2005; Kok & Uhlaner, 2010).

Según Rodríguez Moreno (2012) “el plan de carrera consiste en las posibilidades que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo” (p. 216). El pequeño tamaño de las microempresas dificulta la creación de planes de carrera que impulsen el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados a través de ascensos. Así, para Echevarria Goicoechea (2015) otra de las limitaciones de las microempresas “son los planes de carrera, en donde se presentan escasas opciones de crecimiento profesional debido al tamaño de la organización, donde resulta imposible establecer ascensos” (p.18).

Para Cardon & Stevens (2004) el sistema de compensación en las pequeñas empresas normalmente el descoordinado, lo puede llegar a impactar el

comportamiento de los trabajadores. Según Calderón y Álvarez (2006) estas solo se preocupan por cumplir la legislación laboral, sin tomar en cuenta la motivación y la productividad.

En lo que respecta la evaluación de desempeño de los trabajadores de las microempresas, Cardon & Stevens (2004) revelan que raramente se encuentra formalizada, ya que según Rodríguez Moreno (2012) en “las pequeñas empresas, esta práctica está asociada a la detección de dificultades en el trabajo, y, en casos excepcionales, a la búsqueda de fortalezas. Se utiliza poco para retroalimentar al trabajador, programar capacitación y mejorar los procesos o realizar promociones” (p. 218).

Wright, Dunfort, & Snell (2001) indican que para tener personal motivado, cualificado y satisfecho es necesario que una empresa lleve a cabo una adecuado gestión del talento humano. Debido a esto, de acuerdo a Rubio y Aragón (2002) la gestión y dirección de capital humano que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente se hacen absolutamente necesarias en las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **3. Marco Metodológico**

En este apartado se describen los métodos, enfoques, técnicas e instrumentos a emplear para cumplir con los objetivos propuestos para el estudio de la GTH en la microempresas familiar Hamburguesas COKI. Además, se detalla la metodología utilizada en este estudio tanto cualitativo como cuantitativo, que se lleva a cabo a través de entrevistas, encuestas, y observación.

#### **3.1 Tipo de investigación**

Con el objeto de diagnosticar la gestión del talento humano en la microempresa Hamburguesas COKI se consideró para el trabajo, un tipo de investigación descriptiva, explicativa y documental.

Basándose en Bernal (2006), en mención a Salkindel el tipo de estudio descriptivo se refiere a en el cual “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 112). Así, a través del estudio descriptivo se

identifican las características, las conductas y actitudes del universo a estudiar. En este sentido, se puede decir que el presente estudio de caso es descriptivo porque va a permitir conocer las principales características de la gestión del talento humano en la microempresa a estudiar.

Explicativo debido a su interés se centra en explicar porque la gestión del talento humano incide en la rotación de personal de la microempresa Hamburguesas COKI, además de buscar las causas de dicho evento. De acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista el estudio explicativo “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (2003, p.124).

El estudio es de tipo bibliográfico o documental debido a que se realizó una revisión y consulta de libros, revistas científicas e información necesaria para realizar la investigación. Según Alfonso (1995) citado por Morales O. (2003:2), “la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema”. A través del análisis documental se abordaron temas sobre las microempresas, evolución de la gestión del talento humano y sus principales procesos, y la manera de administrar el personal en las microempresas.

### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación se desarrolla con el objetivo de realizar correctamente el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información. De esta forma, para Martínez Olmedo (2013) “se refiere al plan o estrategias concebidas para obtener la información que deseas conocer de tu objeto de estudio” (p. 1). En este sentido, el diseño de este estudio es no experimental ya que no se manipula ninguna de las variables (Hernández, Baptista, y Fernández, 2010) debido a que este estudio, las variables ya han ocurrido.

Además, el presente trabajo entra en el tipo de estudios transaccionales o transversales, ya que recolecta datos en un único momento. Consistente con esta idea la definición de Hernández et al. (2010) indica que “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en

un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151)

### **Enfoque de la investigación**

Hay dos tipos de enfoques de investigación, por un lado, está el cuantitativo, el cual, de acuerdo a Hernández et al., (2010) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Por otro lado, según el mismo autor, el enfoque cualitativo se basa en la recolectar y analizar datos que permitan generar preguntas de investigación. También existe el enfoque mixto, el cual combina los dos anteriores. En base a esto, se puede concluir este enfoque se fundamenta en entrevista y encuestas que originan datos cualitativos que después de la tabulación proporciona datos cuantitativos.

En este estudio de caso, se lleva a cabo un enfoque de tipo mixto ya que a través de la tabulación de las técnicas de investigación se arrojan datos cuantitativos que permiten cualificar los procesos de GTH que se dan en la empresa objeto de estudio.

### **3.3 Métodos investigación**

#### **3.3.1 Método deductivo-Inductivo**

En este estudio se lleva a cabo el método deductivo debido a que en un principio se parte de información general dada por la revisión teórica sobre la GTH y las microempresas para posteriormente llegar a información particular sobre la caracterización de los procesos de gestión del talento humano que se lleva a cabo en las microempresas. Es debido a esto de acuerdo a Méndez (2005), este método proporciona conocimiento mediante la observación de información general con el objetivo de obtener información específica.

#### **3.3.2 Método analítico**

Méndez (2005) indicó que el método de análisis es un proceso que comienza identificando aquellas partes que componen la realidad de tal manera que estable

una relación de causa y efecto entre los elementos que caracterizan el objeto de estudio. De acuerdo a esto se puede decir que en este estudio se realiza un análisis de las características de la microempresa familiar objeto de estudio, de sus trabajadores y de la forma en la que generalmente lleva a cabo la gestión del talento humano.

### **3.4 Unidad de estudio**

Con el objetivo de analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la alta rotación de personal, se tomó como unidad de estudio la microempresa familiar Hamburguesas COKI, dedicada a la venta de comida rápida en la ciudad de Guayaquil. Actualmente cuenta con dos establecimientos situados en la Atarazana y Kennedy respectivamente.

### **3.5 Universo, población y muestra**

En todo estudio se necesita establecer el universo donde se realiza el mismo. Parra (2003) citado por Castillo y D' Vicente (2009) indica que “el universo es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características y mediciones u observaciones que se requiere en una investigación” (p. 15).

Ahora bien, una vez definido el universo, es necesario delimitar la población del estudio. En este sentido, Balestrini (2006), indica que “la población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ella, y para el cual serán válidas las conclusiones de la investigación” (p. 137).

La muestra, según Gabaldón (citado por Balestrini, 2006) “es número de individuos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento de la población. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p. 137)

En Hamburguesas COKI hay un total de 7 trabajadores, de los cuales 1 es del área de producción, 1 del área de provisión, 2 del área de caja y 3 del área de cocina, por esta razón la cantidad de estudio seleccionada será el 100% de empleados.

En este caso, se determina la muestra de acuerdo al proceso de muestreo planteado por Hurtado (2002):

1. Definición de unidades de estudio: se estableció como unidad de estudio la microempresa familiar Hamburguesas COKI. De esta forma el universo del estudio está conformado por los trabajadores de esta microempresa.
2. Delimitación de la población de estudio: la población objeto de estudio se delimita a todos los colaboradores que trabajan en Hamburguesas COKI, incluyendo a empleados y a dueños. En este sentido, la población está conformada por 10 personas. Esta población es finita, ya que según lo reseña Sabino (1986) este tipo de universo es igual o inferior a cien mil personas. Debido a su tamaño reducido, la población se caracteriza por ser accesible al investigador.
3. Calculo del tamaño de la muestra: se establece en función de la homogeneidad de la población y los objetivos del estudio. Por ello, al ser la población finita y accesible se considera necesario para el estudio tomar como muestra a la totalidad de la población. Es decir, los 10 colaboradores de la microempresa objeto de estudio.

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

Para Hernández et al (2010), la técnica de recolección de datos es la manera que tiene el investigador de registrar datos observables que representan las variables que se requiere medir. Bavaresco de Prieto, 2001) además añade que la técnica de recolección de datos levanta información para comprobar el fenómeno objeto de estudio mediante una serie de instrumentos validados científicamente. Hurtado (2002) indica que la recolección de datos se realiza de acuerdo al tipo de investigación, la fuente y el contexto. De acuerdo a esto, las técnicas de investigación ayudan a recoger datos para posteriormente proceder a tabular o procesar y analizar dicha información, es por eso que en el presente estudio se

tomaron en cuenta fuentes tanto primarias (encuesta, entrevista y observación) como secundarias (libros, artículos, revistas y fuentes de internet).

La observación, es una técnica que permite visualizar y comprender situaciones mediante la expresión no verbales de sentimientos y actitudes (SCHMUCK, 1997). En este estudio se lleva a cabo la técnica de observación para observar factores vinculados el cumplimiento del personal, el clima laboral, los puestos y las condiciones de trabajo de la microempresa familiar Hamburguesas COKI.

La entrevista, consiste “en establecer un dialogo donde una de las partes busca obtener información y la otra sirve de fuente” (Sabino, 1985, p. 175). Es una técnica de investigación primaria que se basa en un proceso de comunicación entre dos personas, mediante el cual el entrevistador consigue información del entrevistado de forma directa. La entrevista está dirigida hacia los dueños de la microempresa, quienes son capaces de proporcionar información integra y confiable.

La encuesta es una técnica que se utiliza cuando la información que necesita el investigador forma parte de la experiencia de las personas encuestadas (Hurtado, 2002). Por medio de esta técnica se puede diagnosticar la situación de la gestión del talento humano de la microempresa a través de la experiencia de empleados.

La observación documental se trata de “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio” (Hurtado, 2002, p. 427). La observación documental se realizó mediante la revisión de fuentes bibliográficas, se realizó principalmente mediante el libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, obtenido a través de la plataforma Ebrary. Por otra parte, la plataforma ProQuest, Google Académico, permitieron realizar la revisión de artículos, tesis doctorales y revistas indexadas,

### **3.7 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos utilizados son: una (1) ficha de observación, un (1) cuestionario, una (1) guía de preguntas. Todos permiten

cumplir con el segundo objetivo específico basado en identificar las características de los procesos en la gestión del talento humano en la microempresa “Hamburguesas COKI” y su incidencia en la rotación del personal.

Ficha de observación (Anexo 1), este instrumento se utiliza para observar factores vinculados el cumplimiento del personal, el clima laboral, los puestos y las condiciones de trabajo de la microempresa familiar Hamburguesas COKI, para ello se detallaron diecisiete (17) indicadores a observar relacionados con: puntualidad, asistencia, ambiente laboral, métodos y procesos, funciones a desempeñar, trabajo bajo presión, control, servicio al cliente, motivación, disponibilidad y uso de recursos, motivación, entre otros. Los mismo que serán evaluados mediante cinco alternativas de acuerdo a la escala de Likert, con un rango del 1 al 5 de la siguiente manera: (5) nunca, (4) casi nunca, (3) a veces, (2) casi siempre, (1) siempre. La observación se realizará en las dos sucursales de la microempresa, situadas en la ciudad de Guayaquil en la Av. Carlos Luis Plaza Dañin #100 y Pelícanos, y en la Av. Roberto Gilbert Erizalde.

Guía de preguntas (Anexo 2), este instrumento consta de un total de trece (13) preguntas estructuradas que se aplica a uno (1) de los propietarios con la intención de conocer la manera en la que se realizan los procesos de Gestión del Talento Humano en Hamburguesas COKI.

Cuestionario (Anexo 3), este instrumento se aplica al personal de la microempresa objeto de estudio, compuesto por 6 empleados. El objetivo del cuestionario es descubrir la percepción de los empleados sobre la gestión del talento humano de la microempresa Hamburguesas COKI. El mismo contiene quince (15) preguntas cada una con cinco alternativas en base a la escala de Likert, con un rango del 1 al 5 de la siguiente manera: (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) medianamente de acuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

### **3.8 Variables**

El siguiente apartado aborda la presentación de las diferentes variables dependientes e independientes del estudio, así como la relación existente entre dichas variables. En este sentido, la presentación de las variables se realiza después de definir el problema debido a que normalmente las variables expresan causas del problema. Debido a esto, la variable dependiente expresa el efecto, mientras que las independientes expresan las causas, las cuales necesitan ser medidas (Méndez, 2005).

### **3.8.1 Variable independiente (causa) del estudio y sus indicadores**

La variable independiente es la gestión del talento humano, que se trata de un proceso administrativo basado en planear, ejecutar y controlar a las personas que laboran en una organización a través de diversos procesos que integran esta área como: reclutamiento, selección, capacitación, compensación, retención y evaluación, los cuales son los indicadores de esta variable.

### **3.8.2 Variable dependiente (efecto) del estudio y sus indicadores**

La variable dependiente es la rotación de personal, que se refiere a la desvinculación de los trabajadores de una organización ya sea por renuncia o por despido. En este sentido, se puede definir los indicadores que afectan directamente a esta variable son los siguientes: renuncias, despidos, satisfacción laboral y motivación.

## **3.9 Procesamiento y análisis de la información**

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos seleccionadas (ficha de observación, entrevista y encuesta) dirigidas a los empleados y a uno de los dueños, se procederá a la tabulación correspondiente para el posterior análisis de esto.

**Tabla 1: Cuadro resumen de metodología**

Problema	Objetivo de la Investigación	VARIABLES	Indicadores	Método Científico	Tipo de investigación	Técnica	Instrumento
¿La Gestión del Talento Humano índice en la alta rotación de personal de la microempresa familiar Hamburguesas COKI?	Analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la alta rotación de personal en la microempresa familiar: Hamburguesas COKI	X: Rotación de personal  Y: La Gestión del Talento Humano	X1:-Renuncias X2:-Despidos X3: Motivación X4: Satisfacción laboral  Y1: Reclutamiento y selección Y2: Capacitación y desarrollo Y3: Administración de sueldos y salarios Y4: Retención	Deductivo Analítico	Descriptiva Explicativa Documental	-Entrevista -Encuesta -Revisión bibliográfica  -Observación Directa -Revisión Bibliográfica -Entrevista -Encuesta	-Guía de preguntas -Cuestionario -Fuentes bibliográficas  -Ficha de observación -Fuentes bibliográficas -Guía de preguntas - Cuestionario

Fuente: Marco Metodológico

#### 4. Análisis e Interpretación de los Resultados

El análisis e interpretación de datos se obtuvo gracias a la aplicación de las herramientas de investigación en los dos establecimientos que posee la microempresa familiar dedicada a la venta de comida rápida. Ambos están situados en zonas residenciales de la ciudad de Guayaquil, uno en Kennedy y otro en Atarazana. Cabe recalcar que existe mayor concurrencia en el local de Kennedy debido a su antigüedad (31 años), según información obtenida en el diario El Universo (2013), en el cual se relata la historia de esta empresa. El local de la Atarazana tiene un año de funcionamiento, debido a esto y otros factores se pudo observar que tiene menos concurrencia de clientes que el primero.

##### 4.1 Resultados de la ficha de observación.

El objetivo que persigue esta técnica es, determinar los siguientes factores: cumplimiento de las funciones del personal; el clima laboral; descripción de los puestos y condiciones de trabajo. La observación se realizó en los dos locales en días diferentes, durante dos horas.

##### - Cumplimiento del personal

Indicador	Alternativa	Observación
<b>Puntualidad</b>	Casi nunca	Se observa que los empleados se presentan al puesto de trabajo con un retraso entre 30 a 60 minutos. Esto afecta la salida y la entrada del siguiente turno.
<b>Asistencia</b>	A veces	Durante la jornada de observación, un trabajador se ausentó avisando al empleador con 1 hora de anticipación.
<b>Vestimenta</b>	Casi nunca	Se observa que 4 de 6 empleados acuden con vestimenta inapropiada, incómoda y poco segura para realizar sus funciones. (zapatillas; escotes pronunciados; ropa rota; ropa apretada)

Tabla 2: Cumplimiento del personal

Fuente: Resultados de la ficha de observación

Se puede observar que hay falta de compromiso por parte de los colaboradores debido a que, en diversas ocasiones, la gran parte de ellos, se presenta al trabajo con retraso, o simplemente no asisten. El 67% de los empleados no utiliza la

vestimenta adecuada para el puesto de trabajo, pese a que los propietarios exigen utilizar la camiseta que representa a la empresa.

El ausentismo, refleja falta de compromiso y esto se relaciona por la deficiente administración del personal, al no contar con un reglamento interno a partir del cual los trabajadores puedan regirse y ser evaluados.

**- Descripción de puestos y funciones**

<b>Indicador</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Observación</b>
<b>Métodos y procesos de trabajo</b>	Nunca	Existe desorganización en los métodos y procesos de trabajo, es común la improvisación. Adicionalmente a esto, no hay procesos establecidos para el área de producción, ventas y abastecimiento.
<b>Cumplimiento de funciones asignadas a su puesto</b>	Casi nunca	Repetidamente no se cumplen las funciones asignadas a su puesto, un ejemplo de ello es que el cajero realiza funciones de cocina y el de abastecimiento realiza funciones de caja.
<b>Eficiencia y eficacia en el trabajo bajo presión</b>	Casi siempre	En los momentos de mayor exigencia los empleados casi siempre responden con alto desempeño y eficacia, pero en ocasiones resulta insuficiente el número de empleados con los que cuenta el local.
<b>Necesidad de supervisión</b>	Casi siempre	Con frecuencia está un dueño supervisando y controlando las funciones de los empleados.
<b>Cumplimiento de lineamientos</b>	Nunca	No hay lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas.
<b>Adecuada realización del trabajo</b>	Casi nunca	Los empleados en varias ocasiones realizan de forma insegura sus funciones; movimientos forzados y repetitivos (esto puede ser por no existir manual de procesos de trabajo.)

*Tabla 3: Descriptivo de puestos y funciones  
Fuente: Resultados de la ficha de observación*

Ante lo expuesto, se puede notar la inexistencia de un descriptivo de puestos y funciones, las mismas que no están delimitadas (en un momento dado, todos cumplen funciones de un cargo que no les corresponde). En cuanto a situaciones de alta presión, los trabajadores responden positivamente, pero tienen sobrecarga de trabajo.

- **Clima laboral**

<b>Indicador</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Observación</b>
<b>Comunicación</b>	Casi nunca	No hay un adecuado manejo de la comunicación dado que en varias ocasiones la comunicación es ineficiente e ineficaz a la hora de tomar y entregar pedidos y solicitar provisión de insumos.
<b>Respeto y amabilidad con los clientes</b>	A veces	Solo los dueños muestran un buen trato hacia los clientes, mientras que los empleados necesitan formación en este aspecto.
<b>Entusiasmo</b>	Casi nunca	Los empleados casi nunca demuestran entusiasmo a la hora de realizar sus funciones.

*Tabla 4: Clima laboral*

*Fuente: Resultados de la ficha de observación*

La comunicación entre los empleados provoca retrasos en las actividades y una deficiente atención a los pedidos de los clientes. Además, el trato hacia los clientes no es el adecuado, ya que estos no tienen conocimiento en lo que respecta a atención al cliente. Los empleados demuestran poco entusiasmo en sus funciones, la mayoría de ellos se muestran cansados y desanimados, lo cual no transmite una buena imagen al cliente.

**Condiciones de trabajo**

<b>Indicador</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Observación</b>
<b>Recursos para el buen desempeño laboral</b>	A veces	Los dueños siempre se preocupan por abastecer el negocio de todo lo necesario, pero se requieren diversos recursos como: caja registradora, materiales de limpieza, maquinaria para procesos productivos, entre otros.
<b>Limpieza y orden</b>	Casi nunca	Debido a la alta presión con la trabajan no hay tiempo para mantener el espacio de trabajo limpio y ordenador.
<b>Intercambio de funciones</b>	Casi nunca	No hay un intercambio de puestos, ni de lugar de trabajo.
<b>Cantidad de empleados</b>	Casi nunca	En varias ocasiones el personal resulto insuficiente para llevar a cabo todas las operaciones.
<b>Ambiente físico</b>	A veces	El ambiente físico de trabajo no es el adecuado debido a la deficiente ventilación, el reducido espacio de trabajo y las altas temperaturas del lugar de trabajo.

*Tabla 5: Condiciones de trabajo*

*Fuente: Resultados de la ficha de observación*

La deficiente comunicación existente influye en que se realice una adecuada provisión de recursos para el buen desempeño. En cuanto a la limpieza y el orden, para los empleados no es algo prioritario, lo cual da a notar desinterés en este aspecto dado que no hay un descriptivo de puestos ni un manual de procesos para que sirva de guía. Además, existe monotonía en el trabajo dado que no hay un intercambio de funciones, lo cual junto con el ambiente físico en el que se desenvuelven los trabajadores afecta su ánimo y rendimiento laboral.

#### **4.2 Resultados de la entrevista**

A través de la entrevista se consigue analizar información cualitativa respecto a los diferentes procesos de Gestión del Talento Humano. Con esta herramienta de investigación se busca analizar variables, interpretando las respuestas a las preguntas y citando las respuestas más importantes que el Economista Rafael Granda proporciona.

##### **- Gestión del Talento Humano**

A pesar de que se tenga una perspectiva básica sobre la Gestión del Talento Humano, no se aplica ningún proceso de esta área, ni se tiene una persona específica responsable de administrar el personal, ya que todo lo corresponde a esta función lo realizan de manera empírica entre toda la familia.

##### **- Reclutamiento y Selección**

Debido a que se trata de una empresa de tipo familiar, los propietarios de la misma desempeñan con regularidad funciones junto a sus 6 empleados distribuidos en los siguientes cargos: dos cajeros, dos cocineros, un asistente de producción y un asistente de compras. Según el entrevistado, su familia y él intervienen en todas las funciones que se realizan en la empresa, ya que de esta forma se aseguran de que todo se realice adecuadamente.

Además, todas las contrataciones realizadas durante los 31 años que tiene la empresa fueron mediante referencias personales o amistades, es decir no se lleva a cabo ningún proceso de reclutamiento y selección.

#### - **Capacitación y Evaluación del desempeño**

Así mismo, tampoco capacitan formalmente a ningún empleado, ni se les provee un proceso de inducción a través del cual el empleado pueda familiarizarse con el puesto y la empresa. Este aspecto es relevante debido a que el tipo de persona que se suele contratar son personas de 27 a 50 años con o sin estudios de bachillerato culminados y sin experiencia. Ante esto, el entrevistado dice “nosotros les enseñamos todo a los empleados, desde cómo hacer cada uno de los productos hasta como tratar a los clientes”.

De la misma forma que no hay capacitaciones tampoco hay evaluaciones de desempeño a través de las cuales los empleados sepan cuan productivos son y en que pueden mejorar, así como los empleadores sepan en que necesitan capacitarlos.

#### - **Administración de sueldos, salarios e incentivos**

La administración de sueldos y salarios no está formalizada, dado que los sueldos no se pagan mensualmente, sino semanalmente por pedido de los empleados. Así mismo, la empresa motiva a sus trabajadores cubriéndoles la transportación y la alimentación, para lo cual el entrevistado indica que “en el caso del transporte, les damos diariamente 2 dólares, y en cuanto a la alimentación ellos pueden comer uno de nuestros productos junto con una bebida diariamente”.

#### - **Rotación del personal**

La rotación de personal se presenta con regularidad y se considera que se debe a la manera en la que se administra el personal, en lo cual se incluye la inexistencia de reglamentos y descriptivos de puestos. La rotación se da tanto por renunciaciones como por despidos. El entrevistado piensa que para evitar esto, deberían motivar más al personal para aumentar la retención y evitar renunciaciones.

El entrevistado también proporciono información respecto a las renunciaciones y despidos que se presentaron en los últimos tres años, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

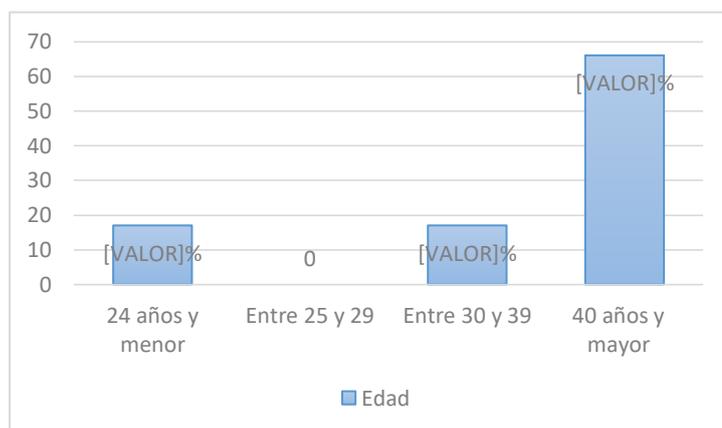
<b>ROTACION DE PERSONAL</b>		
<b>Año</b>	<i>Renuncias</i>	<i>Despidos</i>
<b>2014</b>	3	4
<b>2015</b>	5	5
<b>2016</b>	2	4

*Tabla 6: Rotación de personal*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

A pesar de que la empresa no cuente con un área dedicada a la administración de personal, si se ha pensado en implementar la función ya que, debido al tamaño de la empresa, implementar el área no sería lo adecuado debido a la cantidad de empleados y el tamaño de la empresa. Además, el entrevistado considera que no tener la función de GTH en la empresa les ha impedido expandirse. Así lo indica en la última pregunta de la entrevista, donde dice “pienso que, si hubiese una mejor administración de personal, y una mejor administración de la empresa en sí, sería posible expandirnos nuevamente, pero esta vez para siempre”. Cabe recalcar que hace 15 años, existían más de 10 sucursales en toda la ciudad de Guayaquil y una en Salinas, pero debido a la inadecuada administración de personal y motivos personales se cerraron.

### **4.3 Resultados de la encuesta**

Mediante la encuesta aplicada a los seis trabajadores se consigue analizar datos cuantitativos a través de las 14 preguntas que pretenden descubrir la percepción de los empleados sobre la gestión del talento humano de Hamburguesas COKI.

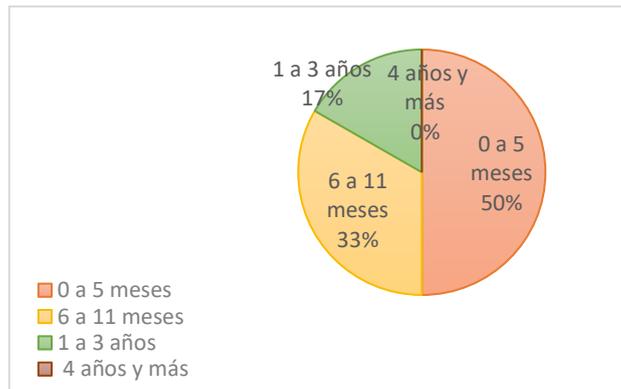


#### **- Edad del personal**

*Ilustración 1: Edad del personal*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

Se puede asumir que es una empresa en donde se emplea a gente adulta, ya que el rango que oscila entre los 30 y 39 años de edad tiene un 17% y junto con el rango de más de 40 años, que tiene un 66%, suman un 83% de personal mayor a 30 años de edad.

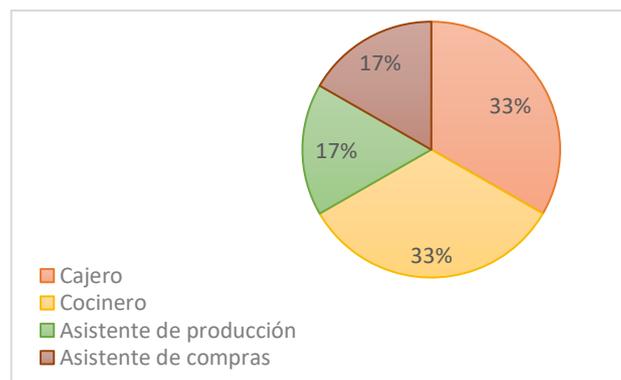
- **Tiempo de laborando en la empresa**



*Ilustración 2: Tiempo laborando en la empresa*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

Gran parte de los empleados, un 83% en total, tiene menos de un año trabajando en la empresa, a partir de este resultado se puede asumir que existe inestabilidad laboral dado que solo un empleado tiene más de un año trabajando en la misma empresa, y ninguno ha estado estable más de 4 años. A partir de estos resultados, se pueden apreciar los primeros indicios de rotación de personal.

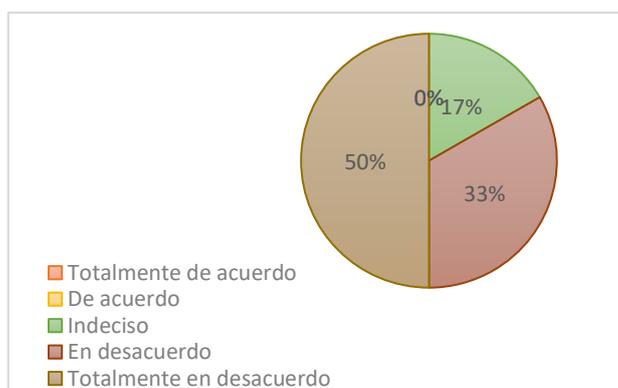
- **Cargo en la empresa**



*Ilustración 3: Cargos en la empresa*  
*Fuente. Resultados de la encuesta*

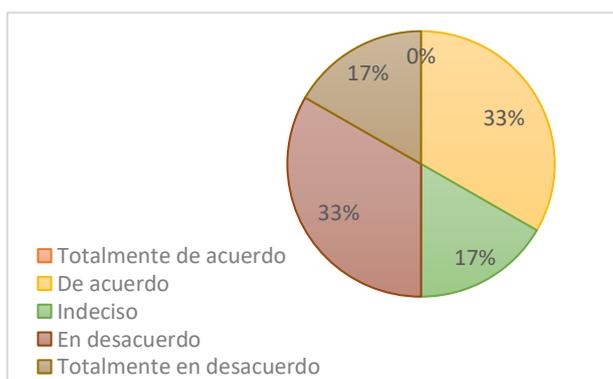
La población de Hamburguesas COKI tiene un total de seis empleados con sus respectivos cargos, pero a través de los resultados obtenidos se puede apreciar que el 66% de los cargos son relacionados con caja y cocina. Debido a esto, se puede asumir que para la empresa estos cargos son más relevantes dado que son los que más contacto tienen con los clientes.

- **Condiciones físicas del lugar de trabajo**



*Ilustración 4: Condiciones físicas del lugar de trabajo  
Fuente. Resultados de la encuesta*

El 83% de los encuestados consideran que las condiciones físicas del lugar de trabajo no son las adecuadas. Este factor es relevante hace que la ocupación tenga una mayor carga de trabajo y aumente el cansancio de los trabajadores, lo cual también repercute en la productividad de los mismos.



- **Descriptivos de puestos y funciones**

*Ilustración 5: Descriptivos de puestos y funciones*

Fuente: Resultados de la encuesta

Los resultados indican que el 50% de los encuestados consideran que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas, lo cual se debe a la inexistencia de un descriptivo de puestos y funciones. En base a esto, se puede asumir que las funciones y responsabilidades lo trabajadores no están claras, lo cual puede influir en su desempeño laboral y generar desacuerdos entre el personal.

- **Reconocimiento por buen desempeño**

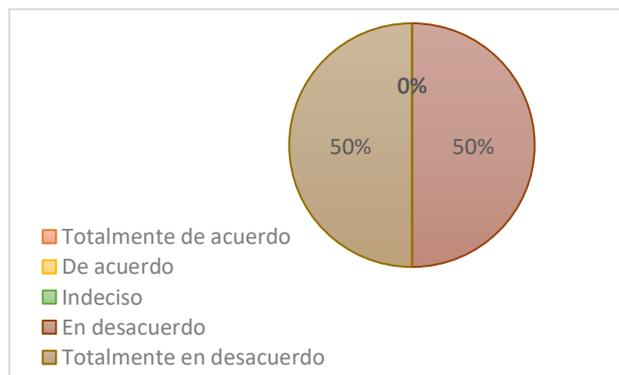


Ilustración 6: Reconocimiento por el buen desempeño  
Fuente: Resultados de la encuesta

La totalidad de los encuestados consideran que no se reconoce su buen desempeño laboral, a partir de esto se puede asumir que estos se pueden llegar a con la empresa y también puede convertirse en una posible causa de rotación de personal.

- **Condiciones salariales**

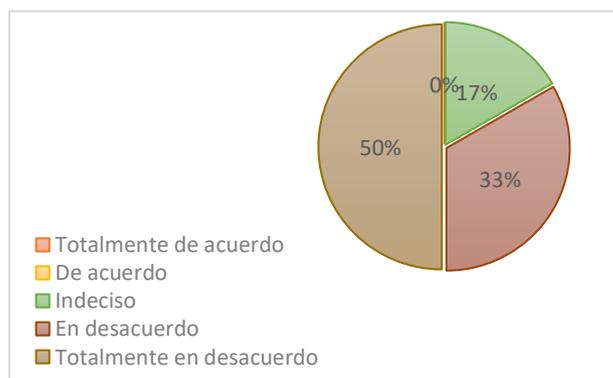
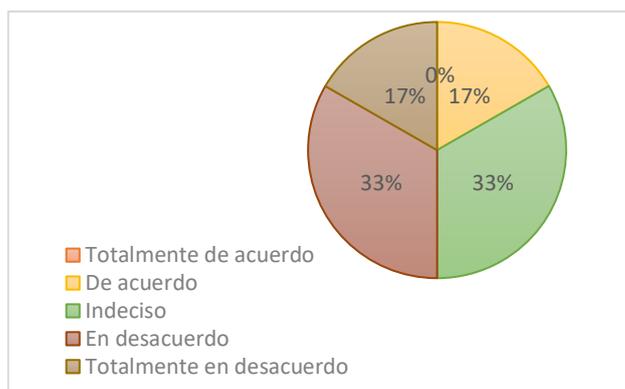


Ilustración 7: Las condiciones salariales  
Fuente: Resultados de las encuestas

Se puede apreciar que el 83% de los encuestados están descontentos con las condiciones salariales, lo cual puede incidir tanto en el desempeño laboral, como en la rotación de personal, dado que las condiciones salariales son elementos tanto motivacionales, como decisivos para aceptar una oportunidad laboral.

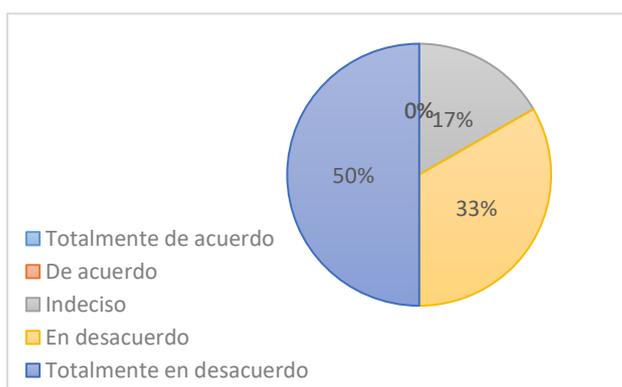
- **Capacitación para el buen desempeño laboral**



*Ilustración 8: Capacitación*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

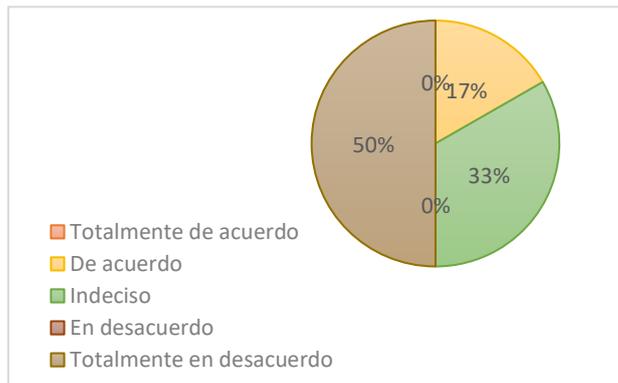
Se observa que el 50% de los encuestados consideran que no reciben formación para su buen desempeño laboral, lo cual afecta directamente al desempeño y al compromiso laboral, ya que la capacitación incentiva haciendo sentir al empleado importante para la empresa, lo cual repercute en la productividad, el compromiso y las posibilidades de una mayor retención del personal.

- **Evaluación del desempeño**



*Ilustración 9: Evaluación del desempeño*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

Los resultados indican que el 83% de los encuestados consideran que no reciben constantemente información de su desempeño, esto es debido a que en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño, lo cual no permite conocer el rendimiento de los trabajadores y saber en qué aspectos se requiere capacitar.

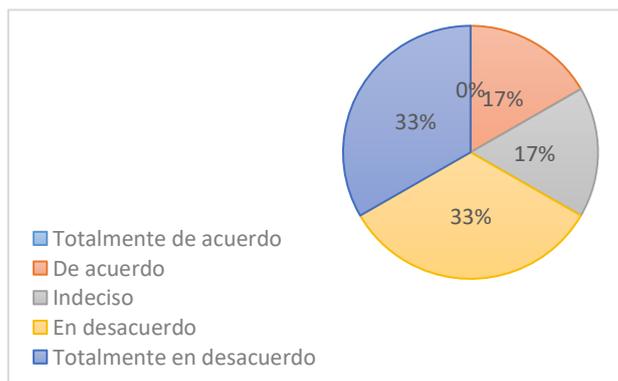


- **Desarrollo personal y profesional**

*Ilustración 10: Desarrollo personal y profesional*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

El 50% de los encuestados considera que la empresa no se preocupa por su desarrollo personal y profesional, que coincide con el porcentaje de personas que considera que la empresa no proporciona formación para el buen desempeño laboral.

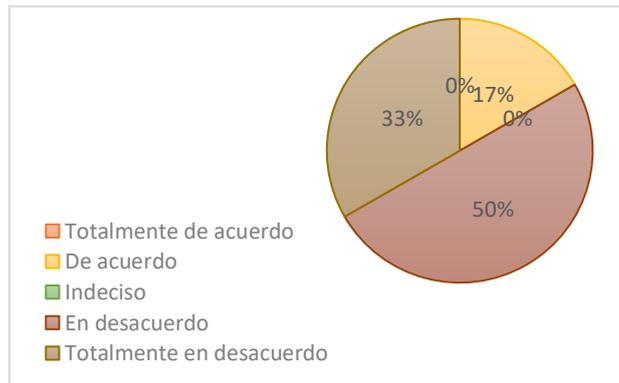
- **Número de empleados adecuado para la carga de trabajo**



*Ilustración 11: Desarrollo personal y profesional*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

En suma, el 66% considera que el número de empleados por establecimiento no es suficiente para la carga de trabajo. Esto tiene afectaciones directas con la rotación de personal, y el desempeño laboral, dado que, a menos empleados, mayor carga de trabajo, mayor fatiga y por ende mayor insatisfacción.

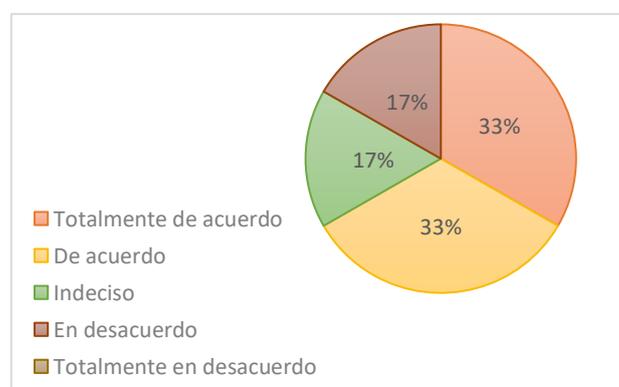
- **Recursos para el buen desempeño laboral**



*Ilustración 12: Recursos para el buen desempeño*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

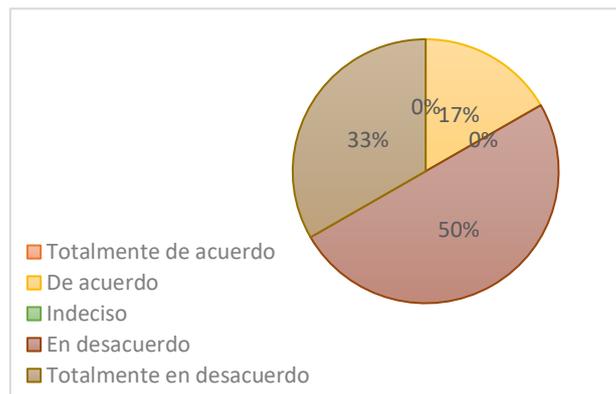
Los resultados indican que el 83% de los encuestados consideran que no hay los suficientes recursos para asegurar el buen desempeño laboral. Si los recursos son insuficientes, la productividad de los empleados se verá afectada, dado que esto puede retrasar las funciones de los mismos o que se realicen de forma inadecuada.

- **Posibilidad de cambiar de empleo por otra oferta laboral**



*Ilustración 13: Cambio de empleo*  
*Fuente: Resultados de las encuestas*

Los resultados indican que el 66% de los encuestados sí cambiarían de empleo si tuviesen la oportunidad. De acuerdo a la encuesta se podría interpretar que cambiarían de trabajo debido que estos consideran que su trabajo no es reconocido, que las condiciones salariales no son buenas y que la empresa no se preocupa por su bienestar.



- **Satisfacción laboral**

*Ilustración 14: Satisfacción laboral*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

Se puede apreciar un 83% de insatisfacción laboral, que se puede considerar la causa de problemas de bajo rendimiento y rotación de personal. La mayoría de los trabajadores no se sienten cómodos en su trabajo, lo cual afecta a su productividad, su bienestar y compromiso con la empresa.

#### **4.4 Diagnóstico**

Durante los 31 años de existencia de Hamburguesas COKI, no se ha aplicado ningún proceso de GTH, lo cual afecto directamente al personal, generando personal sin sentido de pertenencia hacia la empresa, desmotivados, y sobretodo insatisfechos. Esto se ve reflejado en la alta rotación de personal que presenta la empresa lo cual genera personal desintegrado, improductividad y gastos.

La insatisfacción laboral es un factor determinante de la rotación de personal, debido a que los empleados no se encuentran satisfechos con la compensación de su trabajo, las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo y la carga laboral, que son las principales causas de rotación. A esto se le añade la insatisfacción por parte de los empleadores, dado que los trabajadores no se muestran comprometidos con el trabajo, lo cual afecta al desempeño adecuado de sus funciones. El ausentismo, la impuntualidad, y el bajo entusiasmo de los trabajadores son síntomas de poco compromiso y desmotivación.

<b>INCIDENCIA DE LA GTH EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL</b>		
<b>Subsistemas</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Inexistencia de perfiles de puestos	La inexistencia perfiles de puesto para realizar el proceso de reclutamiento y selección genera la contratación de personas que no se adecuan a las expectativas empresariales, que en un futuro se traduce en despidos lo cual incrementa la rotación de personal.
	Inexistencia de procesos de reclutamiento y selección	
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	Capacitación informal	La capacitación se convierte en un factor de gran relevancia dado que la empresa tiende a contratar personal sin experiencia y con bajo nivel de estudio. La inexistencia de planes de desarrollo personal y profesional genera trabajadores con bajo compromiso e insatisfechos, lo cual genera renuncias en busca de mejores oportunidades laborales.
	Inexistencia de desarrollo personal y profesional	
<b>Administración de</b>	Insatisfactorias condiciones salariales	Las condiciones salariales y la

<b>sueldos, salarios e incentivos</b>	Inexistencia de incentivos	inexistencia de incentivos provocan inestabilidad e insatisfacción en los trabajadores dado que estos siempre estarán en busca un trabajo donde se ofrezcan mejores condiciones salariales.
<b>Retención</b>	Inadecuadas condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo	La carga de trabajo se ve aumentada por las condiciones físicas del puesto de trabajo, lo cual también afecta a su estado de ánimo y entusiasmo, y por ende un incremento de la rotación de personal por las renuncias que se pueden presentar.
Desmotivación de los trabajadores		

*Tabla 7: Incidencia de la GTH en la rotación de personal  
Fuente: Resultados de las herramientas de investigación*

Se puede evidenciar que la deficiente Gestión del Talento Humano, no solo afecta a la rotación de personal, sino también al desempeño laboral y al crecimiento empresarial.

El desempeño laboral se ve afectado por:

- La inexistencia de descriptivos de puestos y funciones que sirva de guía para los empleados de tal manera que sepan las obligaciones de su cargo.
- La inadecuada comunicación, como factor del clima laboral, interviene en la conducta y el desempeño de los trabajadores.
- Las negativas condiciones físicas del puesto de trabajo, como la falta de ventilación, las altas temperaturas y la inadecuada distribución de los espacios, tiene consecuencias negativas en el desempeño laboral.
- La falta de reconocimiento y de retroalimentación hacia los empleados afecta directamente a la motivación y al compromiso de estos, provocando improductividad y un negativo clima laboral.

La GTH es una herramienta clave para el desarrollo y crecimiento empresarial, lo cual se ha podido comprobar en este estudio de caso, dado que a los 31 años de actividad de Hamburguesas COKI, su expansión se ha visto afectada principalmente por la deficiente administración tanto empresarial, como de personal, creando una empresa con altos porcentajes de rotación de personal.

#### **4.5 Propuesta: Creación de un subsistema básico de Reclutamiento y Selección de personal**

Debido al tamaño y número de empleados de la empresa, implementar un área dedicada específicamente a desarrollar cada uno de los procesos de Gestión de Talento Humano no amerita al momento, pero se puede empezar adaptando las necesidades empresariales al subsistema de reclutamiento y selección, para de esta manera disminuir la rotación de personal a partir de la creación de un organigrama para en base a esto construir descriptivos de puestos y funciones, un proceso básico y personalizado de reclutamiento y selección, y un programa básico de inducción.

##### **4.5.1 Organigrama empresarial**

Para una mejor organización de las tareas y facilitar la comunicación entre los empleados se procede a estructurar el organigrama empresarial basado en los cuatro cargos que actualmente existen en Hamburguesas COKI.



##### **4.5.2 Descriptivo de puestos y funciones**

Antes de empezar cualquier proceso de reclutamiento y selección es necesario realizar un levantamiento de información para en base a esto, construir

descriptivos de puestos y funciones para llevar a cabo una mejor selección de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa. A partir de esto, a continuación, se procede construir los descriptivos de los siguientes cargos: cocinero, cajero, encargado de abastecimiento y asistente de producción.

<b>Descriptivo de puesto y funciones</b>			
<b>Cargo:</b>	Encargado de abastecimiento	<b>Nivel del cargo:</b>	Medio
<b>Reporta a:</b>	Propietarios	<b>Supervisa a:</b>	Asistente de producción, cocinero y cajero
<b>Objetivo general del cargo</b>			
Velar por el abastecimiento óptimo de insumos y demás suministros para el correcto funcionamiento de los establecimientos controlando que las condiciones físicas sean las adecuadas para el desarrollo de la actividad empresarial.			
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las actividades de sus subordinados, para asegurar óptimo aprovisionamiento de recursos para el pleno funcionamiento de la empresa.</li> <li>2. Registrar de bienes que se ingresen a bodegas e insumos que egresen conforme a la necesidad de abastecimiento.</li> <li>3. Realizar las compras oportunas para el mantenimiento de stock en bodegas.</li> <li>4. Distribuir puntualmente los recursos de acuerdo a las necesidades de abastecimiento de los establecimientos.</li> <li>5. Mantener limpios y ordenados los establecimientos (antes de la apertura) y las bodegas.</li> <li>6. Realizar inventarios semanales de existencias en las bodegas</li> <li>7. Garantizar que los insumos entregados estén en óptimas condiciones</li> <li>8. Informar a los propietarios de problemas o contratiempos que ocurran entorno a la empresa.</li> <li>9. Entregar a los propietarios documentación entregada por sus personas a cargo</li> </ol>			
<b>Requerimientos del cargo</b>			
<b>Educación:</b>	-Bachillerato -Licencia tipo B	<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Edad:</b>	25 – 35 años	<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Información del cargo</b>			
<b>Sueldo:</b>	\$500 mensual	<b>Beneficios empresariales:</b>	Alimentación y transporte
<b>Horario:</b>	De lunes a viernes de 12:00 a 20:00		
<b>Competencias:</b>	Administración del tiempo, comunicación efectiva, conocimiento del entorno, gestión de recursos, iniciativa, lealtad y sentido de pertenencia, planificación y control, preocupación por el orden y la calidad, tolerancia al estrés y responsabilidad.		

<b>Descriptivo de puesto y funciones</b>			
<b>Cargo:</b>	Asistente de producción	<b>Nivel del cargo:</b>	Bajo
<b>Reporta a:</b>	Encargado de abastecimiento	<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>Objetivo general del cargo</b>			
Ejecuta las ordenes asignadas y autorizadas por el encargado de abastecimiento y producir los alimentos para el desarrollo de la actividad comercial			
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la producción de acuerdo a las solicitudes de abastecimiento.</li> <li>2. Reportar necesidad de herramientas e insumos para la producción.</li> <li>3. Utilizar su equipo de protección personal durante la producción.</li> <li>4. Cumplir con los procesos de producción establecidos por su supervisor.</li> <li>5. Mantener ordenadas y limpias las áreas de trabajo.</li> <li>6. Cumplir con los tiempos de entrega de la producción solicitada.</li> <li>7. Usar adecuadamente las maquinarias y herramientas asignadas para la producción.</li> <li>8. Inspeccionar y reportar la calidad de la producción.</li> <li>9. Reportar las cantidades producidas.</li> </ol>			

10. Entregar la producción al encargado de abastecimiento			
<b>Requerimientos del cargo</b>			
<b>Educación:</b>	-Bachillerato	<b>Experiencia:</b>	0 a 6 meses
<b>Edad:</b>	26 – 40 años	<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Información del cargo</b>			
<b>Sueldo:</b>	\$375	<b>Beneficios:</b>	Alimentación y transporte
<b>Horario:</b>	De lunes a viernes de 12:00 a 20:00		
<b>Competencias:</b>	Administración del tiempo, compromiso, disponibilidad y efectividad		

<b>Descriptivo de puesto y funciones</b>			
<b>Cargo:</b>	Cajero	<b>Nivel del cargo:</b>	Bajo
<b>Reporta a:</b>	Encargado de abastecimiento	<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>Objetivo general del cargo</b>			
Encargado de la atención directa al cliente, así como receptor de pedidos y, manejar y mantener el dinero establecido por norma en caja.			
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el inventario diario de los productos e insumos que ingresan y egresan del establecimiento</li> <li>2. Garantizar que las condiciones físicas del establecimiento sean las adecuadas para asegurar un buen servicio al cliente</li> <li>3. Revisar y contar el dinero inicial de la caja</li> <li>4. Limpieza y orden del puesto de trabajo</li> <li>5. Reportar necesidades de abastecimiento de productos o insumos o monedas de cambio.</li> <li>6. Conocer la carta de productos</li> <li>7. Tomar correctamente, de acuerdo a los procedimientos establecidos, los pedidos de los clientes</li> <li>8. Comunicar correctamente los pedidos al cocinero</li> <li>9. Asistir al cocinero en el despacho de los pedidos</li> <li>10. Procesar los pagos de los clientes por sus pedidos</li> <li>11. Facturar correctamente los pedidos de los clientes</li> <li>12. Supervisa la salida oportuna de los pedidos</li> <li>13. Dar un excelente servicio al cliente</li> <li>14. Registrar diariamente la ventas y realizar cierre y cuadro de caja</li> <li>15. Generar reportes diarios de acontecimientos ocurridos</li> <li>16. Entregar los reportes, registros, inventarios, dinero y cuadros de caja al encargado de abastecimiento</li> </ol>			
<b>Requerimientos del cargo</b>			
<b>Educación:</b>	-Bachillerato	<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Edad:</b>	23 – 35 años	<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Información del cargo</b>			
<b>Sueldo:</b>	\$400 mensual	<b>Beneficios empresariales:</b>	Alimentación y transporte
<b>Horario:</b>	De lunes a viernes de 16:00 a 00:00		
<b>Competencias:</b>	Actitud de servicio, análisis numérico, atención al cliente, automotivación, compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad, buena presencia, dinámico, comunicación efectiva, energía y trabajo bajo presión.		

<b>Descriptivo de puesto y funciones</b>			
<b>Cargo:</b>	Cocinero	<b>Nivel del cargo:</b>	Bajo
<b>Reporta a:</b>	Encargado de abastecimiento	<b>Supervisa a:</b>	Nadie

<b>Objetivo general del cargo</b>			
Elaboración de todos los pedidos de forma higiénica en el menor tiempo posible manteniendo el orden y la limpieza en el área de cocina.			
<b>Funciones</b>			
1. Velar por el consumo de la materia prima para evitar desperdicios. 2. Mantener limpio y ordenado el área de trabajo. 3. Comunicar al cajero las necesidades de abastecimiento que se presenten. 4. Dar de baja productos caducados o en mal estado. 5. Cocinar los pedidos solicitados por el cajero de acuerdo a los procedimientos establecidos. 6. Usar adecuadamente las herramientas de trabajo 7. Preparar salsas 8. Recibir los ingresos de materia prima y almacenarla correctamente. 9. Despachar los pedidos			
<b>Requerimientos del cargo</b>			
<b>Educación:</b>	-Bachillerato	<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Edad:</b>	23 – 35 años	<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Información del cargo</b>			
<b>Sueldo:</b>	\$400 mensual	<b>Beneficios empresariales:</b>	Alimentación y transporte
<b>Horario:</b>	De lunes a viernes de 16:00 a 00:00		
<b>Competencias:</b>	Actitud de servicio, orden y limpieza, atención al cliente, automotivación, compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad, dinámico, comunicación efectiva, energía y trabajo bajo presión,		

#### 4.5.3 Proceso de reclutamiento y selección

Una vez determinado el perfil para cada puesto, la empresa puede proceder a reclutar y seleccionar al personal en el momento en que exista una vacante mediante los siguientes pasos:

- 1) **Reclutamiento:** a través de las plataformas virtuales de empleo COMPUTRABAJO y MULTITRABAJOS crear un anuncio en base al perfil de puestos solicitando candidatos para el cargo vacante.
- 2) **Paridad de perfiles:** realizar el proceso de paridad entre el perfil del puesto y la hoja de vida del candidato, seleccionando únicamente a aquellos que cumplen con los requisitos.
- 3) **Entrevista:** contactar a los candidatos pre-seleccionados y acordar día, hora y lugar para realizar una entrevista formal a través de la cual se pueda evaluar e interrogar a los candidatos para asegurarse de sus capacidades, conocimientos y experiencia.
- 4) **Prueba práctica:** los candidatos pre-seleccionados después de la entrevista son puestos a prueba por un tiempo de 2 horas en el puesto de trabajo al que aplicaron, de tal manera que se pueda evaluar su respuesta a las diferentes situaciones a las que pueden ser expuestos.

- 5) **Pre-selección:** una vez realiza la prueba práctica se procede a calificar a cada uno de los evaluados de acuerdo a la entrevista y a la prueba práctica mediante una tabla de puntuación a través de la cual cada factor se puntuado sobre 10, para después calcular el promedio total dividiendo la suma de cada factor sobre 2.

Candidato	Entrevista	Prueba técnica	Promedio
Candidato 1			

Una vez que ya se tiene el promedio de cada candidato se procede a pre-seleccionar a tres candidatos mejor puntuados (terna).

- 6) **Selección:** la terna entra a discusión entre los propietarios de la empresa quienes son los responsables de la selección del candidato que ocupará la vacante.

#### 4.5.4 Programa de inducción

La creación de un programa de inducción permite que los empleados se familiaricen con el puesto y con la empresa, así como proveer de la formación necesaria para el correcto desempeño de sus funciones. En base a esto, el

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO			
Nombre del empleado:			
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	Fecha	Tiempo (min)	Hora programada
Breve reseña histórica de la compañía			
Presentación de los empleados y explicación de sus respectivos puestos			
Estructura organizacional (Organigrama)			
Explicación del funcionamiento de los beneficios empresariales			
Presentación de los establecimientos			
DESCRIPCIÓN DE CARGO			
Planificación de actividades			
Registro de ingresos y egreso de bienes			
Compras y distribución de provisiones			
Inventariar			
Almacenamiento de los productos e insumos existentes en las bodegas			

programa de inducción se propone de la siguiente manera:

<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ASISTENTE DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	Fecha	Tiempo (min)	Hora programada
Breve reseña histórica de la compañía			
Presentación de los empleados y explicación de sus respectivos puestos			
Estructura organizacional (Organigrama)			
Explicación del funcionamiento de los beneficios empresariales			
Presentación de los establecimientos			
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>			
Planificación de producción			
Cumplimiento de procesos de producción			
Uso de maquinaria y herramientas			
Inspección de calidad de la producción			
Realizar reportes			

<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA CAJERO/A</b>			
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	Fecha	Tiempo (min)	Hora programada
Breve reseña histórica de la compañía			
Presentación de los empleados y explicación de sus respectivos puestos			
Estructura organizacional (Organigrama)			
Explicación del funcionamiento de los beneficios empresariales			
Presentación de los establecimientos			
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>			
Inventariar diariamente			
Mantenimiento de la limpieza y orden del establecimiento y del puesto de trabajo			
Conocimiento de la carta de productos			
Tomar y despachar pedidos			
Empaquetado de pedidos			
Facturar			
Servicio al cliente			
Generación de reportes			

<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA COCINERO/A</b>			
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	Fecha	Tiempo (min)	Hora programada
Breve reseña histórica de la compañía			
Presentación de los empleados y explicación de sus respectivos puestos			
Estructura organizacional (Organigrama)			
Explicación del funcionamiento de los beneficios empresariales			
Presentación de los establecimientos			
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>			
Uso adecuado de herramientas y equipos de cocina			
Elaboración de productos y salsas			
Almacenamiento de productos e insumos			
Despacho de pedidos			
Tomar y despachar pedidos			
Empaquetado de pedidos			
Servicio al cliente			

Adicionalmente, se propone aumentar el número de empleados por establecimiento dado la cantidad de empleados que hay actualmente no se abastecen para desempeñar correctamente sus funciones y proporcionar un buen servicio al cliente. También es necesario que los propietarios diseñen un vestuario cómodo para las funciones de cada empleado, debido a que el vestuario con el normalmente asisten pone en peligro su salud y bienestar, debido a los instrumentos y maquinaria que estos manejan.

## **5. Conclusiones**

En este apartado se presentan ordenadamente las conclusiones, las mismas que corresponden a los objetivos planteados en la investigación:

- Los aportes teóricos existentes en relación a la GTH y las microempresas familiares ayudan a construir fundamentos con sólidas bases teóricas para una mejor comprensión del problema del estudio, lo que permite conocer la evolución de la administración de personas a lo largo del tiempo, la interacción existente entre los diferentes subsistemas de GTH y la forma empírica en la que se suele llevar a cabo el mismo en las microempresas.

- Las herramientas de investigación permiten identificar las características de factores de GTH que inciden en la alta rotación de personal de Hamburguesas COKI, tales como:
  - Inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección que imposibilita la correcta selección de personal debido a que las contrataciones se realizan mediante referencias personales y no mediante un proceso estructurado a partir del cual se pueda contratar personas que cumplan con los requisitos del puesto.
  - La insatisfacción y desmotivación del personal debido a las condiciones físicas del puesto de trabajo, el bajo sentido de pertenencia y la falta de capacitación, genera renuncias en busca de mejores oportunidades laborales.
  
- En la actualidad no se amerita implementar todos los procesos de GTH debido al tamaño y número de empleados de la microempresa, pero conforme la empresa se expanda será conveniente incorporar poco a poco los procesos correspondientes a esta área.

## **6. Recomendaciones**

- Administrar el personal sobre la base de los aportes teóricos de especialistas en el tema, en lugar de realizarlo de manera empírica, para así obtener un mejor rendimiento tanto empresarial como laboral.
- Crear planes de motivación para los trabajadores para aumentar la retención de estos. Así como examinar el clima laboral con el objetivo de mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como el desempeño de los empleados.
- Que los dueños de la microempresa acojan la presente propuesta basada en la implementación de la función del subsistema de reclutamiento y

selección, que va desde la descripción de puestos y funciones, un proceso de reclutar y seleccionar personal y un proceso de inducción. De esta manera se garantiza la adecuada contratación del personal que se requiere para organización y se establece una guía para el cumplimiento adecuado de sus funciones.

## **7. Bibliografía**

Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de las pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: BL Consultores .

Bavaresco de Prieto, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: Ediluz.

Bedoya, E. (2003). *Tesis Digitales UNMSM*. Obtenido de Tesis Digitales UNMSM: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya\\_se/intro.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/intro.pdf)

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Pearson educación.

- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 26-45.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 295-323.
- Castillo, M., & D' Vicente, Y. (2009). Gestión del conocimiento y competitividad en el área de investigación y producción de los colegios e institutos universitarios privados de Maracaibo - Venezuela. *Clío América*, 165 - 182.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chruden Herbert , J., & Sherman Arthur , W. (1980). *Personal Management, the Utilization of Human Resources* (6th Edition ed.). Cincinnati Ohio, USA: South – Western Publishing CO.
- Coffman, C., & Gonzalez Molina, G. (2002). *Siga esta ruta!: cómo las mejores organizaciones del mundo logran crecer desarrollando el potencial humano*. Barcelona: Empresa Activa.
- Cuervo García, A., Fernández Álvarez, A., Fernández Rodríguez, Z., Fernández Sánchez, E., De la Fuente Sabaté, J., Hernández Barahona, J., . . . Ventura Victoria, J. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- Dessler, G. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON.
- Echevarria Goicoechea, A. (7 de Octubre de 2015). *Universidad del País Vasco*. Obtenido de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16718/TFG%20ALAZNE%20ECHEVARRIA.pdf?sequence=1>
- El Telégrafo. (21 de Febrero de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-896-de-los-negocios-ecuatorianos-son-microempresas>
- El Universo. (18 de abril de 2013). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2013/04/18/1/1534/mujer-detras-coki.html>
- Esquivel, M. (14 de Diciembre de 2014). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1752290-las-microempresas-tienen-los-mayores-problemas-para-mantener-a-su-personal>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hil.

- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hichez Chala, R. M. (2 de Junio de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/higiene-salud-y-seguridad-ocupacional/>
- Hurtado, J. (2002). El proyecto de investigación. *Una comprensión holística*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, . (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- Kok, J., & Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 273–291.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firm. *Journal of Small Business Management*, 16–40.
- La Patria. (16 de Julio de 2012). *La Patria*. Obtenido de La Patria: <http://www.lapatria.com/negocios/gestion-del-talento-humano-al-alcance-de-las-pequenas-empresas-10247>
- Lamiquiz. (28 de Julio de 2010). *Cuando las personas importan*. Obtenido de Cuando las personas importan: <https://cuandolaspersonasimportan.wordpress.com/2010/07/28/nuestro-activo-mas-importante-son/>
- Lau, R. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management Vol. 11 Issue: 5*, 422-437.
- Lesur, M. (1979). *Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos*. México: Limusa.
- Llambo Cuji, C. (JUNIO de 2012). *UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2185/1/595%20ING.pdf>
- Llanos Encalada, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 130-146.
- López, M. G. (28 de Octubre de 2008). *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art5-Giraldo.pdf>
- Magill, J. H., & Meyer, R. L. (Marzo de 2005). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>

- Martínez Olmedo, E. (Abril de 2013). *DocPlayer*. Obtenido de DocPlayer: <http://docplayer.es/23414706-Seminario-de-tesis-unidad-1-marco-metodologico-tipo-alcance-y-diseno-de-la-investigacion-mte-elsa-martinez-olmedo.html>
- Martínez, G. (1995). Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México. *México: El Cotidiano*, octubre.
- Mateo, S. (5 de Mayo de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>
- Méndez Álvarez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Miles, R. E. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. Tokio: McGraw-Hill.
- Morales, O. (2003). FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. *Grupo de Estudios Odontológicos, Discursivos y Educativos* , 20.
- Morales, O. (17 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Naranjo Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*(18), 103-137.
- Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 108-120.
- Pardo, C. (2007). C. Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial. Bogotá.
- Parra, J. (2003). Guía de Muestreo. *Dirección de Cultura de la Universidad del Zulia*.
- Poole, M. S. (2006). "En el centro de todos los procesos de estructuración se encuentra la comunicación como práctica clave organizacional y como fuerza constitutiva de todos los climas". *Unidad de Conocimiento – El clima laboral*, 1.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 193-226.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.

- Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas* 20(4), 67-75.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *Estudios Gerenciales*, 137-159.
- T.Milkovich, G. (1994). *Evaluación del Desempeño*. New York: ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión de las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Torres Vivanco, P. (s.f). *Administración ITC*. Obtenido de [http://administracionitc2.bligoo.cl/media/users/2/116224/files/705008/01\\_Introducci\\_n\\_a\\_la\\_GP.pdf](http://administracionitc2.bligoo.cl/media/users/2/116224/files/705008/01_Introducci_n_a_la_GP.pdf)
- Tunal Santiago, G. (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 78-91.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/admon\\_mype.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/admon_mype.pdf)
- Wagar, T. H. (1998). Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 13-23.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 701-721.





## ANEXO 1

### FICHA DE OBSERVACIÓN

#### DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA MICROEMPRESA HAMBURGUESAS COKI

**Objetivo:** Observar factores vinculados el cumplimiento del personal, el clima laboral, los puestos y las condiciones de trabajo de la microempresa familiar Hamburguesas COKI.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Hora de inicio \_\_\_:\_\_\_

Hora de fin \_\_\_:\_\_\_

		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1	Cumple los horarios establecidos para el ingreso y la salida						
2	Cumple con la asistencia a su jornada de trabajo						
3	Cuentan con métodos y procesos de trabajo						
4	Cumplen con las funciones asignadas a su puesto						
5	Responden y trabajan con eficacia y alto desempeño en situaciones de mucha exigencia						
6	Requieren de supervisión frecuente						
7	Acatan los lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas.						
	Manejan adecuadamente la comunicación entre compañeros de trabajo						
10	Se muestran respetuoso y amable en el trato con los clientes						
11	Demuestran entusiasmo en su trabajo						
12	Poseen los recursos necesarios para asegurar su buen desempeño laboral						
13	El espacio de trabajo lo mantienen limpio y ordenado						
14	Acuden al trabajo con la vestimenta apropiada						
15	Realizan de forma segura, sin sobreesfuerzos ni movimientos forzados o repetitivos						
16	Rotan de puesto continuamente para evitar la monotonía del trabajo						
17	Cuentan con el personal suficiente para realizar adecuadamente las operaciones						
18	El ambiente físico (iluminación, ventilación, espacio, temperatura) en el que desarrollan sus funciones es el adecuado						

## ANEXO 2

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

#### DIRIGIDA A EMPLEADORES DE LA MICROEMPRESA HAMBURGUESAS COKI

**Objetivo:** Conocer la manera en la que se realizan los procesos de Gestión del Talento Humano en la microempresa familiar Hamburguesas COKI

**1) ¿Qué sabe sobre la Gestión del Talento Humano?**

---

---

---

---

---

---

---

**2) ¿Podría indicar los cargos que se desempeñan en su empresa?**

---

---

---

---

---

---

---

**3) ¿Cuál es la persona responsable de administrar el personal de su negocio?**

---

---

---

---

---

---

---

**4) ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en su empresa?**

---

---

---

---

---

---

---

**5) ¿Cuál es la persona responsable de capacitar a los empleados de su empresa? ¿Y cómo se realiza?**

---

---

---

---

---

---

**6) ¿Cómo se administran los sueldos y salarios de su empresa?**

---

---

---

---

---

---

**7) ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores de su empresa?**

---

---

---

---

---

---

**8) ¿Con qué beneficios motivan a sus trabajadores?**

---

---

---

---

---

---

**9) ¿Considera que en su empresa se da una alta rotación de personal?**

---

---

---

---

---

---

**10) ¿Considera que la rotación de personal se relaciona con la manera de gestionar el talento humano?**

---

---

---

---

---

---

**11) ¿Cuántos empleados se desvincularon en los tres últimos años?**

---

---

---

---

---

---

**12) ¿Considera relevante tener un área dedicada a administrar el personal? ¿Ha pensado en implementarla en su empresa?**

---

---

---

---

---

---

**13) ¿Qué consecuencias considera usted que tiene no realizar una adecuada gestión del talento humano en una microempresas?**

---

---

---

---

---

---



