



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

**MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
DIRECCIÓN Y GERENCIA**

**“FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE
EMPLEADOS CON MENOS DE 90 DÍAS EN LOS
RESTAURANTES DE MCDONALD’S EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

MAESTRANTE

ING.COM. IVONNE LORENA MARIÑO LÚA

TUTOR: PhD. ANTONIO POVEDA GUEVARA

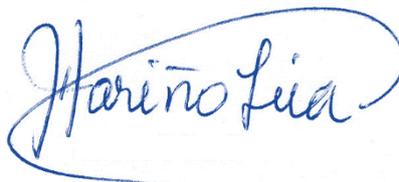
Guayaquil, Julio 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Ivonne Lorena Mariño Lúa**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En caso de que la Universidad auspicie el estudio, se incluirá el siguiente párrafo:

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Ing.Com. Ivonne Mariño Lúa

C.C. # 0919535237

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que es quien me ha dado la sabiduría y la oportunidad de poder lograr esta meta, también lo dedico a mi familia, pilar fundamental en mi vida y a todos aquellos de una u otra forma me dieron el ánimo y el empuje para cumplir este desafío en mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por darme la vida, guiar mis pasos y formar mi carácter, agradezco a mi esposo quien ha sido el precursor de este logro, siempre apoyándome y enorgulleciéndose de mis metas cumplidas y animándome a seguir lo que me proponga, confiando que todo es posible.

RESUMEN EJECUTIVO

La dinámica de selección, entrenamiento, rotación, mismas que conviven en el día a día del negocio de comidas rápidas, la experiencia al cliente, rapidez de atención, contrastan e impacta en tiempos y recursos, eficiencias y retornos. El giro de negocios de las empresas está marcado por la correcta planificación, ejecución y administración de los recursos financieros, los bienes materiales, materia prima, edificios, mobiliarios y lo más importante, el talento humano con cuyo recurso se presente el fenómeno social de la rotación con antigüedad menor a 90 días, lo cual impacta en términos de productividad, costos de selección y contratación, costos y tiempo de entrenamiento. Las personas están en una búsqueda constante de mejorar su situación profesional y personal y toman decisiones respecto a su situación laboral tomando en consideración diversas condiciones. El presente trabajo busca descubrir las causas que llevan a las personas a renunciar durante su periodo de prueba.

Palabras claves: Rotación, Trabajadores, Restaurante, Periodo de prueba.

ABSTRACT

The dynamics of selection, training, rotation, which coexist in the daily life of the fast food business, the customer experience, speed of attention, contrast and impact on time and resources, efficiencies and returns. The business line of companies is marked by the correct planning, execution and administration of financial resources, material goods, raw materials, buildings, furniture and most importantly, human talent with the use of which the social phenomenon of rotation with a length of less than 90 days, which impacts in terms of productivity, selection and hiring costs, costs and training time. People are in a constant search to improve their professional and personal situation and make decisions regarding their work situation taking into account various conditions. This work seeks to discover the causes that lead people to resign during their trial period.

Keywords: **Rotation, Workers, Restaurant, Trial period.**

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE APÉNDICES	13
CAPÍTULO I.....	14
INTRODUCTORIO	14
1.1. Introducción.....	14
1.2. Antecedentes.....	15
1.3. Planteamiento del problema	16
1.4. Formulación del problema.....	21
1.4.1. Sistematización del problema	21
1.5. Delimitación del Problema	22
1.6. Objetivos de la Investigación	22
1.6.1. Objetivo General	22
1.6.2. Objetivos Específicos.....	22
1.7. Justificación.....	22

1.8. Variables.....	23
1.8.1. Variable independiente.....	23
1.8.2. Variable dependiente.....	23
CAPÍTULO II	24
MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Fundamentación teórica - epistemológica.....	24
2.1.1. Estado del arte	24
2.1.2. Rotación de personal	26
2.1.2.1 Tipos de rotación de personal.....	27
2.1.2.2 Factores que influyen en la rotación de personal:	27
2.2. Desarrollo histórico	29
2.2.1. Administración Recursos Humanos	29
2.2.2. Desempeño laboral.....	29
2.2.3. Clima Organizacional.....	30
2.2.4. Marco legal.....	31
2.3. Marco Contextual	32
2.4. Marco Conceptual.....	33
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA	35
3.1. Tipo de estudio.	35
3.1.1. Investigación Exploratoria:	35
3.1.2. Investigación Descriptiva:.....	35

3.1.3.	Investigación Bibliográfica – Documental:.....	35
3.1.4.	Investigación de Campo:.....	36
3.2.	Método de estudio.	36
3.2.1.	Método teórico:	36
3.2.2.	Método analítico:.....	36
3.2.3.	Método estadístico:	36
3.3.	Técnicas y herramientas para el levantamiento de la información.....	36
3.3.1.	Tratamiento de la información	37
3.4.	Población y muestra.....	38
Capítulo IV	39
Análisis de resultados	39
4.1.	Encuesta.....	39
4.2.	Regresión Lineal.....	49
4.3.	Discusión de resultados	51
4.2.1.	Entrevista telefónica a 99 ex empleados	51
4.2.2.	Entrevista a Gerentes, Personal de Recursos Humanos y empleados activos.	
	53	
4.2.3.	Afectación financiera de la rotación de empleados.....	54
CAPÍTULO V	56
PROPUESTA	56
5.1.	Análisis de la situación actual	56
5.2.	Justificación de la propuesta.....	56

5.3. Descripción de la propuesta.....	57
CAPÍTULO VI.....	63
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	63
Conclusión.....	63
Recomendación.	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
APÉNDICE	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. AMBIENTE DE TRABAJO QUE PERCIBIÓ	39
TABLA 2. DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SE PREOCUPABAN POR SU BIENESTAR LABORAL	40
TABLA 3. LA EMPRESA LE DIO LO NECESARIO PARA SENTIRSE PARTE DE ORGANIZACIÓN	41
TABLA 4. LAS FUNCIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO ESTABAN CLARAMENTE DEFINIDAS	42
TABLA 5. RELACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA CON SU JEFE INMEDIATO	43
TABLA 6. MOTIVO DE SALIDA DE LA EMPRESA DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA	44
TABLA 7. LA EMPRESA MOTIVA A LOS TRABAJADORES POR EL ESFUERZO REALIZADO	45
TABLA 8. LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE LE OFRECIERON EN LA COMPAÑÍA ERA SATISFECHA	46
TABLA 9. LOS JEFES REALIZABAN UNA SUPERVISIÓN EFECTIVA DE LAS FUNCIONES QUE REALIZABAN CADA UNO DE LOS TRABAJADORES.....	47
TABLA 10. GÉNERO	48
TABLA 11. 1RA CORRIDA DEL MODELO	49
TABLA 12. COEFICIENTES 1RA CORRIDA DEL MODELO.....	49
TABLA 13. VARIABLES INTRODUCIDAS	50
TABLA 14. COEFICIENTES	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ROTACIÓN DEL PERSONAL GENERAL Y 90 DÍAS 2017-2018-2019	18
FIGURA 2. ROTACIÓN DEL PERSONAL GENERAL Y 90 DÍAS 2017.....	19
FIGURA 3. ROTACIÓN DEL PERSONAL GENERAL Y 90 DÍAS 2018.....	20
FIGURA 4. ROTACIÓN DEL PERSONAL GENERAL Y 90 DÍAS 2019.....	20
FIGURA 5. ROTACIÓN DEL PERSONAL GENERAL Y 90 DÍAS 2017-2018-2019	21
FIGURA 6. RESUMEN DE REPORTE DE BAJAS DEL 2019	37
FIGURA 7. AMBIENTE DE TRABAJO QUE PERCIBIÓ	39
FIGURA 8. DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SE PREOCUPABAN POR SU BIENESTAR LABORAL	40
FIGURA 9. LA EMPRESA LE DIO LO NECESARIO PARA SENTIRSE PARTE DE ORGANIZACIÓN.....	41
FIGURA 10. LAS FUNCIONES DE SU PUESTO ESTABAN CLARAMENTE DEFINIDAS	42
FIGURA 11. RELACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA CON SU JEFE INMEDIATO	43
FIGURA 12. MOTIVO DE SALIDA DE LA EMPRESA DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA	44
FIGURA 13. LA EMPRESA MOTIVA A LOS TRABAJADORES POR EL ESFUERZO REALIZADO.....	45
FIGURA 14. LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE LE OFRECIERON EN LA COMPAÑÍA ERA SATISFECHA	46
FIGURA 15. LOS JEFES REALIZABAN UNA SUPERVISIÓN EFECTIVA DE LAS FUNCIONES QUE REALIZABAN CADA UNO DE LOS TRABAJADORES.....	47
FIGURA 16. GÉNERO	48
FIGURA 17. COSTO PROMEDIO INGRESO	55
FIGURA 18. PROPUESTA	62

ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICES 1. ENCUESTA.....67

APÉNDICES 2. EVIDENCIAS**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

CAPÍTULO I

INTRODUCTORIO

1.1. Introducción

La rotación laboral es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y que genera consecuencias negativas para cualquier organización porque una vez que una persona renuncia puede resultar difícil cubrir el puesto de trabajo vacante Jiménez, (2018). En muchos de esos casos suele hacerse una mala selección del personal que ocupará las vacantes, pues no existen muchas opciones dada la urgencia de algunos casos.

Adicionalmente tiene como propósito el análisis del nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal operativo para mejorar la inestabilidad laboral.

Se desarrollará en 5 capítulos la siguiente investigación:

Capítulo I: Se describe el introductorio de la investigación a través de fuentes teórica con respecto al problema encontrado en cuanto a la rotación del personal menor a 90 días.

Capítulo II: En este capítulo describiremos mediante el desarrollo y fundamentación teórica de la investigación para valar los resultados.

Capítulo III: Se explicará la metodología a usar en la elaboración de la investigación. Que se enmarcó bajo el paradigma cualitativo, cuantitativo y analítico, de nivel descriptivo transversal y de diseño no experimental. La recolección de información se realizó a través de la técnica de encuestas vía telefónica (99) ex colaboradores del periodo 2019, con la herramienta del cuestionario, además se entrevista vía telefónica con cuestionario abierto a gerentes y personal del Recursos humanos de McDonald's en Guayaquil para obtener sus impresiones respecto al tema. Las conclusiones obtenidas arrojaron que existen causas de la

rotación del personal de la empresa tales como: Motivos personales como los estudios, los horarios, incumplimiento de políticas, la inadaptabilidad, exigencia en metas y objetivos, poco espacio laboral, escaso fomento a la formación personal e individual, entre otros. Por las razones antes expuestas se hará una propuesta para que sirva como un instrumento para disminuir la rotación del personal.

Capítulo IV: Expondremos los resultados obtenidos en cuanto a las técnicas de información mediante las entrevistas y encuestas a los exempleados y dirigente.

Capítulo V: Se aplicará la estrategia adecuada como propuesta al problema encontrado para dar mejoría a la contratación de personal.

Capítulo VI: Concluyendo con las recomendaciones y conclusiones respectivas a la investigación.

1.2. Antecedentes

En la actualidad las empresas tienen un interés muy alto en cuanto a contratación de personal de forma permanente y segura que se mantenga firme en su puesto de trabajo y en las tareas que se les recomiende.

La rotación de personal en la actualidad cada empresa lo hace para conocer las habilidades y destrezas que tiene los aspirantes en el caso de empresas de comida rápida o empresas de bodegas de alimentos como supermercados. En la mayoría de los aspirantes se acoplan a los puestos de trabajo que se les asignen, otros desertan por diferentes motivos o porque no les gusta.

Según el autor una cantidad de trabajadores renuncian por varios factores en especial por la rotación de personal o desconocer las verdaderas funciones que deben realizar.

1.3.Planteamiento del problema

En las organizaciones es muy importante el rol que ejecuta el subsistema de selección dentro del departamento de Recursos Humanos, pues su objetivo es atraer y contratar los mejores talentos. El departamento de selección hace todo lo posible por asegurarse que el empleado cumpla con el perfil y competencias requeridas; pero hay factores y situaciones, internos y externos que pueden afectar la permanencia del empleado.

La empresa de servicio de comidas rápidas Arcgold del Ecuador S.A., cuyo nombre corporativo de McDonald's, es la cadena internacional de servicio de comidas rápidas McDonald's, la mayor cadena de comida rápida del mundo está presente en 119 países distintos en los que cuenta con un total de 33.990 restaurantes abiertos. Se calcula que cada día pasan por los restaurantes McDonald's alrededor de 69 millones de clientes. Arcgold del Ecuador S.A. inicia operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año de 1997, en las ciudades de Quito y Guayaquil, su misión es servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

Al momento de seleccionar personal la empresa McDonald's, lo realiza por varios procesos y en lo primordial es la edad que los aspirantes deben tener entre 18 a 22 años adicional y de preferencia que sea su primera experiencia laboral.

La rotación del personal durante el periodo de prueba en los restaurantes McDonald's en Guayaquil se caracteriza por ser mayor que la rotación general, es decir 88 colaboradores se desvincularon durante el periodo de prueba en el año 2017, para el 2018 la cifra descendió a 60 colaboradores que se desvincularon antes de cumplir los 90 días y en el periodo 2019 aumentó a 99 ex colaboradores, siendo el principal motivo el cambio de equipo gerencial en uno de los restaurantes, lo que impactó en la rotación, pues el nuevo gerente observó perfiles

inadecuados, viéndose en la obligación de separarlos y así no afectar la productividad, la venta y la satisfacción al cliente.

Uno de los mayores problemas del personal que selecciona los restaurantes McDonald's en Guayaquil es que los aspirantes se retiran dentro del periodo de prueba por razones como estudios, accesibilidad al lugar de trabajo, cambios de domicilio, cambio de estado civil, familiares enfermos, problemas de salud, falta de tiempo para otras actividades, extracurriculares, artísticas, deportivas, por falta de empatía con su superior u otra expectativa salarial.

Ante esta situación, muchos casos presentan su renuncia voluntaria y otros a quienes se les aplica la terminación de contrato (contrato a prueba de 90 días). Esto desencadena un constante proceso de selección que siempre está contratando, pero nos encontramos con otros problemas más críticos como son, el volver a invertir tiempo y recursos en entrenar a un nuevo colaborador y los riesgos de afectar nuestra misión "Entregar una experiencia inolvidable a nuestros clientes"

La rotación del personal es un efecto o consecuencia y no una causa, por lo tanto, es importante encontrar los factores que inciden en la rotación del personal nuevo de la empresa de comidas rápidas de la ciudad de Guayaquil. Como se lo dijo en un principio hay factores externos y factores internos. Entre los factores externos tenemos los más recurrentes:

- ✓ Otras oportunidades de empleo
- ✓ Disponibilidad de horarios de estudios
- ✓ Accesibilidad al lugar de trabajo
- ✓ Cambios de domicilio
- ✓ Cambio de estado civil
- ✓ Familiares enfermos

- ✓ Problemas de salud
- ✓ Falta de tiempo para otras actividades extracurriculares, artísticas, deportivas
- ✓ Otra expectativa salarial.

En cuanto se refiere a los factores internos hay algunas aristas como, por ejemplo:

- ✓ Política Salarial.
- ✓ Beneficios que reciba de la organización.
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ Clima laboral.
- ✓ Perfil no acorde al puesto.
- ✓ Relaciones interpersonales dentro de la organización, etc. Chiavenato (2015)

La figura 1 refleja la rotación del personal general y la rotación del personal 90 días en los periodos 2017, 2018 y 2019, en la misma se puede observar que hay una constante y es que la rotación de personal de 90 días siempre es mayor a la rotación general,

Tabla 1. Rotación del personal General y 90 días 2017-2018-2019

Meses	Rotación General 2017	Rotación 90 días 2017	Rotación General 2018	Rotación 90 días 2018	Rotación General 2019	Rotación 90 días 2019
Enero	3.52%	7.69%	6.87%	12.14%	5.30%	10.13%
Febrero	3.21%	4.55%	4.09%	6.04%	3.56%	4.02%
Marzo	2.19%	2.47%	4.37%	10.14%	3.69%	11.05%
Abril	2.71%	7.41%	4.68%	7.23%	5.25%	13.89%
Mayo	3.97%	7.36%	4.79%	6.30%	4.46%	10.05%
Junio	5.58%	8.06%	4.87%	6.57%	3.40%	7.69%
Julio	5.53%	9.57%	5.40%	12.96%	3.71%	9.22%
Agosto	3.37%	7.05%	4.07%	8.09%	5.38%	13.67%
Septiembre	5.49%	7.50%	3.65%	6.32%	3.34%	2.26%
Octubre	4.77%	13.45%	5.23%	16.28%	3.38%	9.20%
Noviembre	3.98%	12.71%	4.59%	10.37%	2.52%	4.67%
Diciembre	6.01%	34.39%	4.53%	5.20%	3.07%	7.24%

Figura 1. Rotación del personal General y 90 días 2017-2018-2019

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

La figura 2, 3 y 4 muestra como es la rotación del personal con menos de 90 días de la empresa de servicios de comida rápida en la ciudad de Guayaquil, en el periodo Enero a diciembre 2017, 2018 y 2019 respectivamente. El gráfico muestra la evolución porcentual de la rotación del personal con menos de 90 días.

Como se puede observar en los tres periodos, la rotación con menos de 90 días es superior a la rotación general; además el mes donde hubo más rotación del personal es diciembre 2017, donde se generó el 34.39% de rotación de empleados con menos de 90 días.

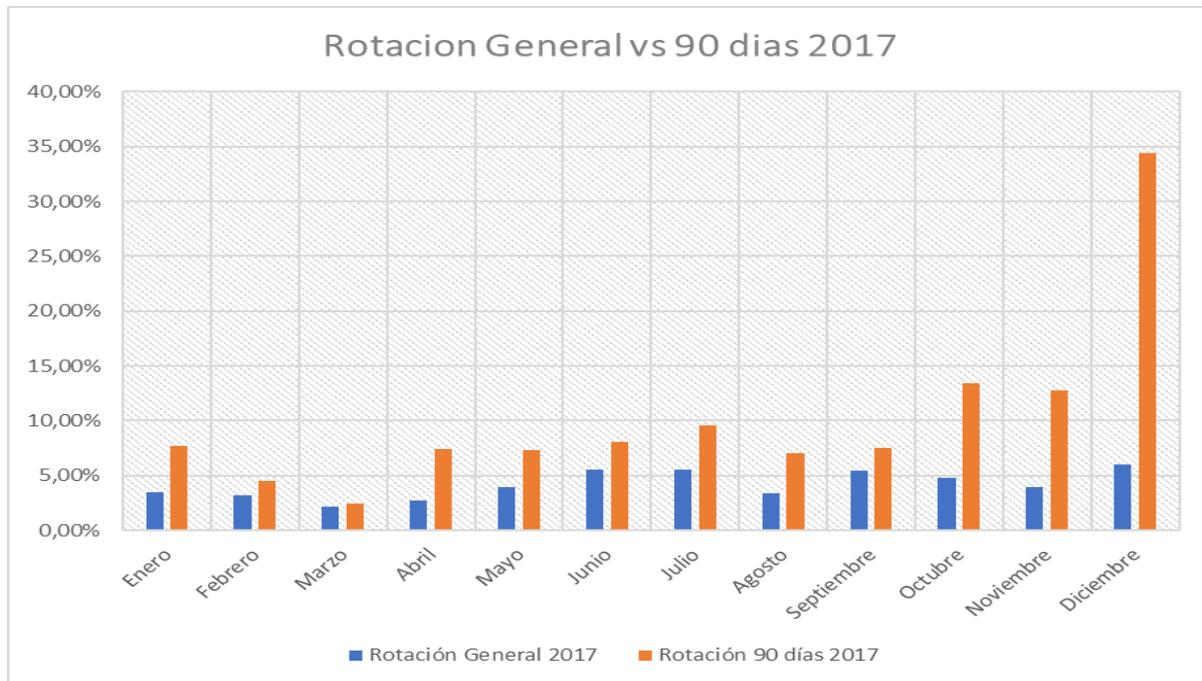


Figura 2. Rotación del personal General y 90 días 2017

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

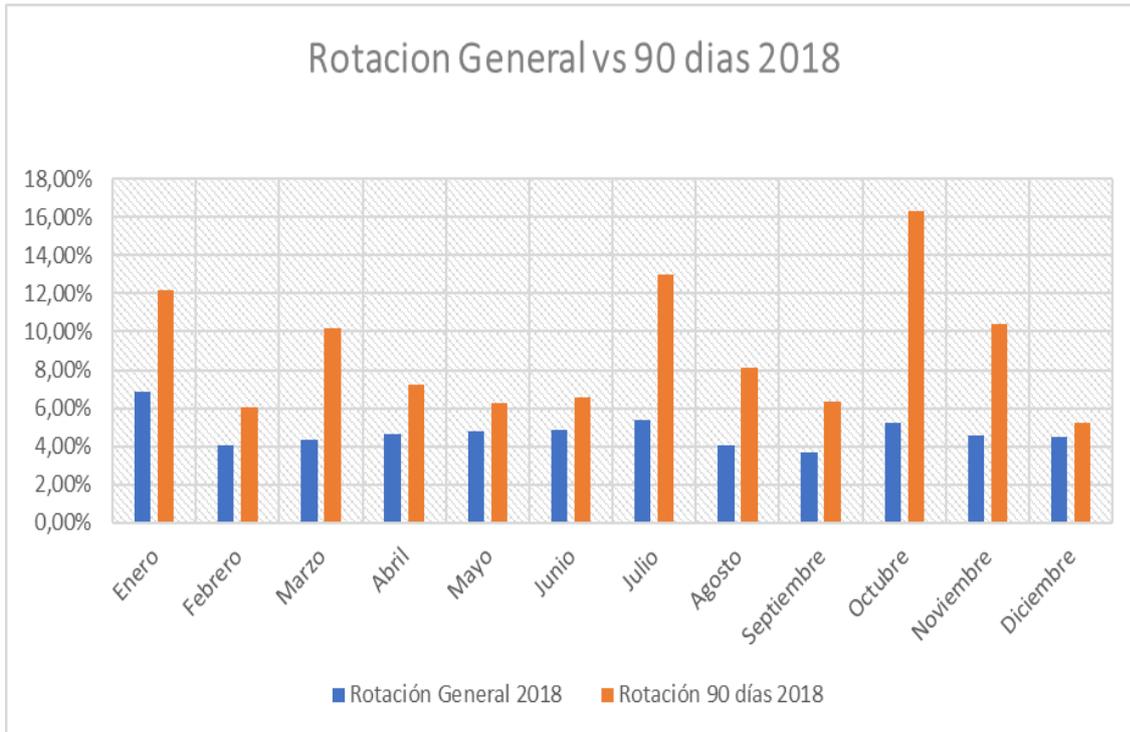


Figura 3. Rotación del personal General y 90 días 2018

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

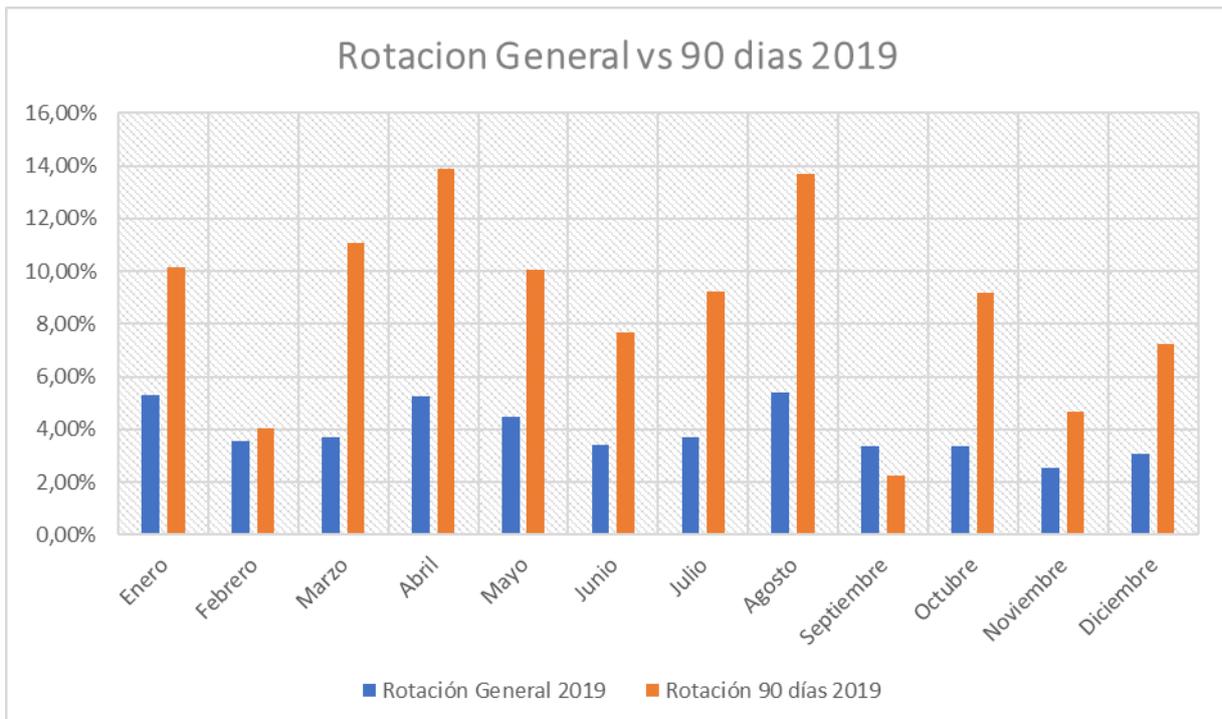


Figura 4. Rotación del personal General y 90 días 2019

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

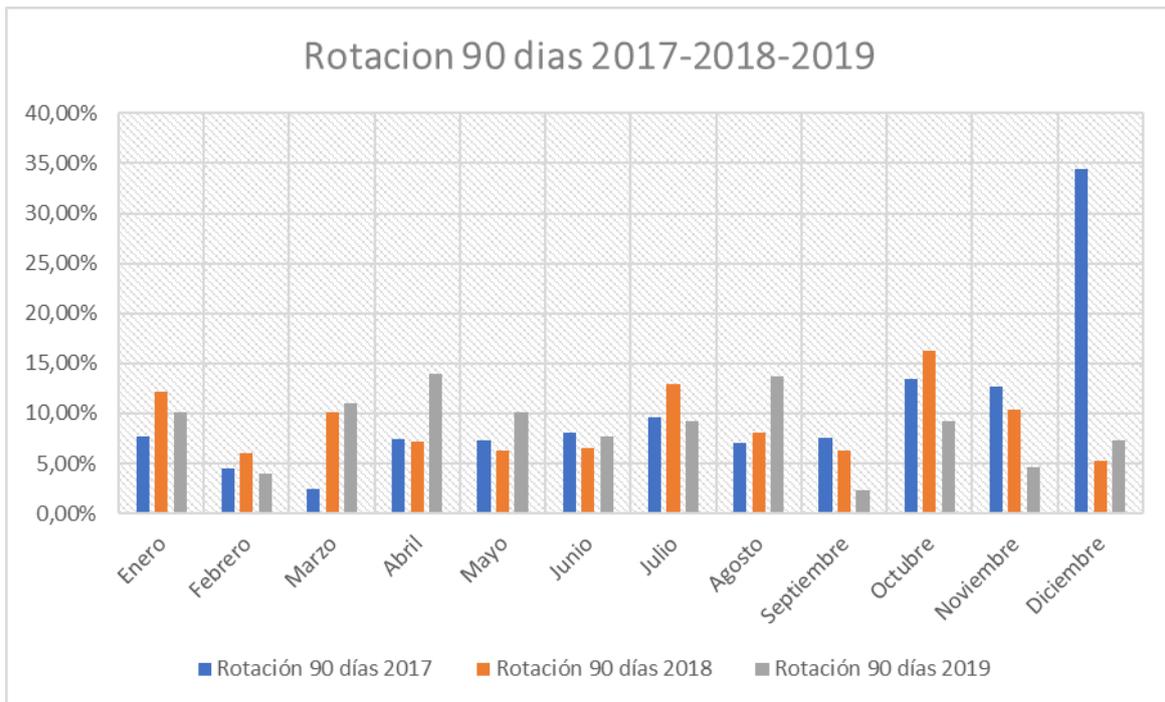


Figura 5. Rotación del personal General y 90 días 2017-2018-2019

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

1.4. Formulación del problema

¿Que factores inciden en la alta rotacion de empleados con 90 o menos días de antigüedad en la empresa McDonald's en la ciudad de Guayaquil?

1.4.1. Sistematización del problema

- 1) ¿Cómo es la rotación de los empleados con menos de 90 días en la empresa de servicio de comidas rápidas en la ciudad de Guayaquil?
- 2) ¿Cuáles son las causas de la rotación de empleados con 90 días en la empresa de comidas rápidas en la ciudad de Guayaquil?
- 3) ¿Cómo afecta financieramente a la empresa la rotación de empleados con 90 días o menos días de antigüedad en la empresa McDonald's en la ciudad de Guayaquil?
- 4) ¿Cómo disminuir la alta rotación del empleado de menos de 90 días en la empresa la empresa McDonald's en la ciudad de Guayaquil?

1.5. Delimitación del Problema

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Aspecto: Rotación de personal con menos de 90 días.

Tema: Factores que inciden en la rotación de empleados con menos de 90 días en los restaurantes de McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

Problema: Rotación de personal durante el periodo de prueba.

Delimitación espacial: McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Analizar los principales factores que causan la rotación de empleados en 90 o menos días en la empresa de servicio de comidas rápidas McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

1.6.2. Objetivos Específicos

- OE.1. Determinar el grado de rotación de los empleados con 90 días en la empresa de servicio de comidas rápidas en McDonald's en la ciudad de Guayaquil.
- OE.2. Evaluar impacto económico de la rotación de empleados con 90 días en la empresa de comidas rápidas en McDonald's en la ciudad de Guayaquil.
- OE.3. Proponer estrategias, mejoras, para reducir los factores que inciden en la rotación de personal de 90 o menos días en la empresa de servicio de comidas rápidas en McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

1.7. Justificación

Si bien un nivel de cero rotaciones de personal en una organización es imposible de alcanzar, e incluso perjudicial en tanto a que sería indicador de un alto grado de estancamiento, tampoco un nivel alto de este índice es idóneo ya que este genera altos costos para la organización misma. Los principales impactos se pueden ver desde el proceso de selección, pasando por los

procesos de entrenamiento y capacitación hasta un pobre desempeño e incumplimiento de las metas de la organización debido a la disminución de la productividad.

Es importante aportar evaluaciones en el diseño de políticas o procesos que ayuden a disminuir la rotación del personal de la empresa de servicio de comidas rápidas en la ciudad de Guayaquil.

Esta investigación se centrará en la rotación de personal con menos de 90 días (i.e, personal nuevo), en empresas de comidas rápidas, por lo tanto, servirá como una herramienta para poder ser aplicada en otras empresas de servicios de comidas rápidas y en otros estudios futuros.

Esta investigación se la realiza con el fin de contribuir al equilibrio de la relación entre los empleados y la organización, determinar las causas que causan la rotación del personal de menos o igual de 90 días para reducir esta condición.

1.8. Variables

1.8.1. Variable independiente

Los Factores que inciden en la rotación de empleados con menos de 90 días.

1.8.2. Variable dependiente

La rotación de empleados en McDonald's

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.Fundamentación teórica - epistemológica

2.1.1. Estado del arte

Según Reyes (2017), el reclutamiento es un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento, aunque no estén buscando personal en esos momentos. Si no se actúa de este modo y el reclutamiento se convierte en un proceso aislado, cuando se necesite incorporar a alguien, el esfuerzo, la inversión y el tiempo empleado será mucho mayor (p.72).

En efecto la empresa de servicio de comidas de comidas rápidas, McDonald's rigurosamente los hace periódicamente, para estar preparados ante alguna eventual salida de personal, tiene en su base de datos los potenciales talentos humanos que pueden cubrir esas bajas, sin embargo, se debe capacitar y entrenar al nuevo elemento, pero ya se obvia la primera parte del proceso de selección.

Según Chiavenato (2015), la tasa de rotación es "la pérdida de empleados que sufre la organización expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos". La reflexión según lo mencionado por el autor la rotación de personal es la división de los empleados que abandonan o renuncian a su puesto, frente a los empleados que permanecen en la organización, por ejemplo. $\text{Número de bajas/Nomina total de empleados} = 10/100 = 10\%$, esto se traduce en que la rotación o fluctuación de empleados es del 10% Chiavenato (2015),

Lo mismo considera Chiavenato (2015), el mismo calculo. Es una formula simple y esto es un indicador mensual que ayudara a la organización a observar cómo está rotando su personal y así tomar correctivos.

Para Chiavenato (2015), las organizaciones y las personas tienen objetivos por alcanzar. Los objetivos organizacionales están referidos a las “utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, participación en el mercado, satisfacción del cliente, etc.” y los personales “al salario, beneficios sociales, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas al trabajo y Desarrollo Profesional.

La relación que tiene la organización y el talento humano no se puede separar, pues uno depende del otro. Así la organización tiene que procurar tener presente que su talento humano necesita capacitación y motivación para que este sintonizado con la misión y visión de la organización.

Si el talento humano ve que puede crecer en la organización, aumenta su expectativa y proactividad.

La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y al grado de cumplimiento de estas en el trabajo Reyes (2017).

Un tema que hay que citar es la satisfacción laboral, pues es claro que esto depende de cada individuo y la manera que la organización sepa manejar y controlar este tema es fundamental.

Ya se ha hablado mucho del tema y de cómo se puede satisfacer las necesidades talento humano, sabemos que no solo se premia al empleado mediante reconocimientos económicos sino con otras formas; que es generar un buen clima laboral, el crecimiento personal y profesional, que sienta que es parte del éxito de la organización.

Las investigaciones que se han efectuado en cuanto al tema de la rotación laboral han comprobado que una de las causas más comunes que generan la rotación del personal es la insatisfacción laboral, por ende, el talento humano insatisfecho es altamente demandado, dándose así una oferta y una demanda laboral, que hará que el individuo elija lo que, a su parecer, le convenga más a sus intereses

2.1.2. Rotación de personal

Según Chiavenato (2015), la rotación personal se refiere a los trabajadores y aspirantes entre un puesto de trabajo y su capacidad, demostrando su desenvolvimiento en el área que se le asigne.

Según Robbins (2017), define a la rotación de personal como el número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación al total de trabajadores de una empresa. Es decir, es una regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas en un período de tiempo determinado.

En un artículo publicado por Ulrich (2016), define a la rotación de personal como “la salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización”. (p. 21)

Robbins (2017), Considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”. (p. 25)

Tomando en consideración estos conceptos se puede detallar que la rotación de personal es el retiro de empleados de la organización, ya sea por decisión propia o de la empresa, y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir las vacantes existentes. Con frecuencia la rotación de personal se la puede medir en un periodo determinado de tiempo y reflejado en

términos porcentuales con el propósito de realizar comparaciones para luego generar diagnósticos, correcciones, programas y estrategias que ayuden a disminuir la problemática.

2.1.2.1 Tipos de rotación de personal

Existen varios tipos de rotación de personal, pero, según un trabajo investigativo de Robbins (2017), los clasifica en dos grupos: rotación interna y externa.

Rotación interna: Se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puesto, sin salir de la empresa, se ha comprobado que este tipo de rotación es un importante instrumento no tan solo de desarrollo para el personal, sino que también es una herramienta motivadora para contrarrestar la rutina,

Rotación externa: Este tipo de rotación hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes causas, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional.

2.1.2.2 Factores que influyen en la rotación de personal:

Según la teoría de Chiavenato (2015), la rotación de personal no es una causa sino un efecto, es decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que influyen en la actitud y comportamiento del personal. (p. 45). Es por este motivo que el autor indica que la rotación de personal es una variable dependiente de esos fenómenos.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos.
2. Acoplamiento económico favorable o desfavorable a la organización.
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los fenómenos internos, pueden mencionar los siguientes:

1. Política salarial.
2. Beneficios sociales.
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
5. Tipo de relaciones humanas determinantes en la organización.
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
7. Cultura organizacional de la empresa.
8. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
9. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
10. Criterios de evaluación del desempeño.
11. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Para que estos fenómenos puedan estar sujetos a medición, ser controlados y en medida de lo posible ser eliminados, es necesario que se emplee una herramienta llamada entrevista y/o encuesta de separación o de salida. Esta herramienta en algunas organizaciones suele ser empleada solo a los trabajadores que se retiran voluntariamente. Otras, toman en consideración a todo el personal que ha sido desvinculado, ya sea por renuncia voluntaria o por decisión de la empresa. Es necesario que las organizaciones pongan en práctica este proceso para que pueda llevar un control específico de los motivos que están generando los retiros en la misma.

De forma general, la entrevista de salida permite constatar los siguientes aspectos:

1. Motivo de la salida
2. Opinión del empleado sobre diversos aspectos de la empresa. respecto a la empresa tales como ambiente laboral, beneficios sociales, relaciones humanas, oportunidades de progreso, entre otros.

Los aspectos mencionados anteriormente se resumen en un formulario de entrevista de salida en donde se anota la información y respuesta que da el ex trabajador. Las respuestas del empleado reflejan su apreciación de la situación actual y permite determinar los problemas existentes y las posibles causas que originan la rotación de personal. Esta entrevista de retiro recopila información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados, y estos datos obtenidos pueden ser tabulados por sección, departamento, división o cargo para detectar las causas del problema.

2.2.Desarrollo histórico

2.2.1. Administración Recursos Humanos

Para Dessler & Varela (2017), la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 16).

Tales prácticas y políticas incluyen, lo siguiente: realizar los análisis de puestos, planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto, seleccionar a los candidatos, aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios, proporcionar incentivos y prestaciones, comunicar (asesorar, entrevistar, disciplinar), capacitar y desarrollar a los empleados actuales y fomentar el compromiso de los colaboradores.

2.2.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2015)” es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Para Palaci (2018), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera

aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 4). Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El área de administración de recursos humanos tiene una ardua tarea en dirigir, coordinar y administrar todo el personal de la organización, además, de cubrir con todas las necesidades requeridas por los empleados para que cumplan con las responsabilidades y tareas encomendadas para un adecuado desempeño de labores.

2.2.3. Clima Organizacional

Según Palaci (2018), el clima organizacional es el ambiente psicológico y social que envuelve el área de trabajo, es el grupo de pensamientos o ideas que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del clima organizacional y la consecuencia de las emociones, sentimientos y actitudes que emergen en las relaciones que existe entre los miembros de una organización. (p.31).

Reyes (2017), denomina al clima organizacional como la declaración personal de la imagen que los trabajadores y directivos tienen de la empresa donde laboran y que afecta directamente en el desempeño de las actividades que realizan dentro de la organización. El clima organizacional es un estado transitorio que se origina en las actitudes de los empleados y éstas actitudes son provocadas por los sucesos que ocurren en el interior de la empresa como por ejemplo: días de pago de sueldos y prestaciones, días de cierre del balance mensual y anual, proceso de reestructuración y ajuste de personal, aumento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, las relaciones personales del empleado con los directivos y compañeros de trabajo, entre otros. (p. 13)

Estos factores pueden desarrollar o perjudicar las actitudes y las motivaciones personales; cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, ya que provoca más deseos de

trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa desilusión, desánimo y poco anhelo para laborar.

2.2.4. Marco legal

Para el efecto de esta investigación se tomará como marco legal los artículos y disposiciones que se encuentren dispuestas en el código laboral que se encuentra vigente en la República del Ecuador.

En este código se encuentran prescritas las disposiciones y obligaciones que tienen que desempeñar tanto el patrono como el colaborador, para efecto de esta investigación puntualmente existen varios artículos, los cuales hacen referencias a las variables a investigar en este estudio como lo son la rotación de personal y la productividad.

Según el Código de Trabajo de la Constitución del Ecuador, 2008 en el capítulo 2 y 3 desde el artículo 11 hasta el 37 se hace referencia a los diferentes tipos de contratos y obligaciones que se deben de aceptar al contraer uno de estos contratos mencionados por el código de trabajo. En esta sección menciona cada uno de los contratos que existen en el Ecuador, que de una u otra manera tienen relación a la rotación de personal que existe en el país y a su vez también tiene relación con la productividad del país.

Por otro lado, en este código también se menciona mucho las obligaciones que debe cumplir el empleador, como por ejemplo llevar un registro de personal que se contrata y se liquida dentro de la compañía, también hace referencia a las distintas formas de remunerar al trabajador y el nivel salarial al que se debe ajustar según su código sectorial el cual lo establece el Instituto de Seguridad Social (IESS).

2.3.Marco Contextual

La empresa de servicio de comidas rápidas en estudio desarrolla sus actividades en la ciudad de Guayaquil desde el año 1997, siendo uno de sus principales competidores Wendy's, KFC y Cars Jr. (Díaz & Arreguín, 2018).

Diferenciándose de estos por la calidad de servicio y los productos en sus distintas sucursales. El ambiente es para toda la familia, el menú se ajusta a todas las preferencias.

Es importante mencionar que Mc Donald 's se ha preocupado de mantener un alto estándar de calidad, el cliente degusta la misma hamburguesa en la ciudad de Guayaquil que la que se degusta en EEUU, este es el éxito de la marca, y es lo que le exige a sus franquiciados y sucursales a nivel mundial. (Chiavenato, 2015)

Al ser una empresa de servicio de comidas rápidas, se trabaja con turnos rotativos, lo que genera una constante rotación del personal, a pesar de que el proceso de selección se lo realiza de forma minuciosa, sin embargo, se ha notado que la incidencia es mayor en el personal nuevo de menos de 90 días por consiguiente este tema preocupa al departamento de Recursos humano, pues ha puesto su esfuerzo en buscar mecanismos para contrarrestar los efectos que causa la rotación del personal.

Los gastos en los que incurre la empresa cuando hace su proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y capacitación, además de la entrega indumentaria para el nuevo personal, son recursos que ya no se recuperan, es mas también hay un gasto adicional que el pago de horas extras para cubrir las bajas, mientras se contrata un nuevo elemento. (Dessler , G., & Varela , R., 2017).

Por tal razón la importancia de poder encontrar los factores que inciden en la rotación del personal de menos de 90 días en la empresa de servicio de comidas rápidas en Guayaquil, además de motivar al nuevo personal y hacerles sentir que también son importantes, que ellos

pueden crecer en la empresa, para ello la empresa se ha caracterizado por ofrecer horarios flexibles para que sus talentos humanos se organicen y desarrollen en sus estudios. (Carrasquillo, 2018).

2.4.Marco Conceptual

Autorrealización: Es el hecho de saber que el trabajo realizado es reconocido, incluye además la recepción de incentivos de mejoramiento.

Compromiso: La aplicación de esfuerzo discrecional en el trabajo, en la forma de tiempo extra, poder mental y energía. Otras definiciones de compromiso pueden incluir componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento.

Estabilidad Laboral: Consiste en el derecho que un trabajador tiene de conservar su puesto indefinidamente no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiera el derecho de su jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada.

Índice de Rotación: Un nivel bajo de este índice apunta a un envejecimiento o estancamiento del personal de la organización, mientras que un nivel alto del mismo se asocia a inestabilidad laboral lo cual puede ser perjudicial para la empresa. Asimismo, en algunos casos el modelo financiero de determinadas organizaciones requiere de un índice de rotación considerablemente arriba de cero para poder alcanzar sus objetivos financieros.

Motivación: Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.

Remuneración o salario: Incentivo monetario percibido por el empleado como consecuencia de su desempeño en su puesto de trabajo Ambiente de trabajo: Este término se refiere a las condiciones en las que se dan las relaciones laborales, incluye a la forma de trabajo en equipo, comunicación efectiva entre los compañeros y subalternos, etc.

Retención Laboral: Puede definirse como el esfuerzo realizado por el empleador para retener a los empleados deseados en pro del alcance de los objetivos y metas del negocio.

Rotación de personal: Término generalmente utilizado para describir la pérdida involuntaria de empleados que de otra forma el empleador hubiera preferido retener en la organización. En términos generales puede definirse como la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa dándole varias funciones para que el empleado que queme o se hostigue de su puesto obligando a renunciar.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo se basará en la metodología de la investigación enfocándose primero en la formulación del problema a resolver, delineando los objetivos de la investigación propiamente dicha, también direcciona sobre el marco teórico que se debe utilizar en como base fundamental para este proyecto. En cuanto al método de investigación se basará en el descriptivo, que busca especificar las propiedades importantes de cualquier persona, objeto o grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno, en el caso la presente investigación ayudará a describir la situación actual en los factores que inciden en la rotación de empleados con menos de 90 días en los restaurantes de McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

3.1. Tipo de estudio.

3.1.1. Investigación Exploratoria:

Según Hernández (2015), la investigación exploratoria permite de investigar y explorar el problema surgido en la investigación identificando conceptos y variables que exista.

3.1.2. Investigación Descriptiva:

Hernández (2015), explica que la investigación descriptiva como su palabra lo dice, describe la situación actual del problema a través de sus variables y objeto de estudio que está en la investigación.

3.1.3. Investigación Bibliográfica – Documental:

Este tipo de investigación según el autor Hernández (2015), la finalidad es de argumentar el problema con información teórica mediante fuentes primarias como textos y libros del problema encontrado en la investigación.

3.1.4. Investigación de Campo:

Este tipo de investigación se lo realizó en los restaurantes de McDonald's en la ciudad de Guayaquil, junto con los trabajadores actuales y fijo y con los directivos ara obtener información valiosa para la investigación.

3.2. Método de estudio.

3.2.1. Método teórico:

Según Hernández (2015), se aplicará definiciones de desarrollo organizacional siendo temas de gran interés para la presente investigación.

3.2.2. Método analítico:

Para Hernández (2015), es un proceso donde se interpretará el objeto de estudio de la investigación.

3.2.3. Método estadístico:

Hernández (2015), dice que este método servirá para la recolección estadística de la investigación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista de la población o muestras a tomar.

3.3. Técnicas y herramientas para el levantamiento de la información.

Se realizó una entrevista telefónica a personal desvinculado de la empresa de servicio de comidas rápidas de la ciudad de Guayaquil (99), con el objetivo de establecer los reales motivos de su salida durante el periodo de prueba, mediante un cuestionario. La información usada está en los reportes de altas y bajas del 2019, por motivos de confidencialidad no se adjunta los números telefónicos. Las entrevistas se llevaron a cabo desde el 6 de enero hasta el 15 de febrero del 2020, cada llamada telefónica tuvo un promedio de 10 a 15 minutos. Además se realiza regresión lineal con los datos obtenidos.

Paralelo a las entrevistas a los ex colaboradores se procedió a realizar entrevista telefónica a expertos en el tema, entre ellos gerentes de los restaurantes de Guayaquil, trabajadora Social del departamento de recursos humanos y personal de recursos humanos de Arcgold del Ecuador, se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas.

Las entrevistas antes mencionadas se realizaron con la finalidad de encontrar las causas reales por las cuales se produce la rotación del personal durante el periodo de prueba.

Tabla 2. Resumen de reporte de bajas del 2019

GÉNERO	NÚMERO	ANTIGÜEDAD 1-30 DÍAS			ANTIGÜEDAD 31-60 DÍAS			ANTIGÜEDAD 61-89 DÍAS		
		RV	TC	TOTAL	RV	TC	TOTAL	RV	TC	TOTAL
Femenino	52	13	4	17	13	6	19	11	5	16
Masculino	47	16	1	17	10	2	12	5	13	16
TOTAL:	99		34			31			34	
	RV:	Renuncia voluntaria								
	TC:	Terminación de contrato								

Figura 6. Resumen de reporte de bajas del 2019

Fuente: Arcgold del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora.

3.3.1. Tratamiento de la información

Para realizar el tratamiento de la información, es necesario recopilar, analizar, tabular y graficar la información recogida con el fin de determinar las reales causas de la rotación del personal durante el periodo de prueba. Trabajadores desvinculados durante el 2019, con antigüedad menor o igual a 90 días son 99 ex colaboradores, Reporte Arcgold del Ecuador, (2019). Se tomará la totalidad de la población que son 99 ex colaboradores de los restaurantes de McDonald's en la ciudad de Guayaquil.

3.4. Población y muestra.

Se aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de encuestas y entrevistas más relevantes del sector, por lo tanto, no se toma muestra probabilística ya que es inferior a 100 de la población y se tomará toda la población.

Capítulo IV

Análisis de resultados

4.1. Encuesta

1. El ambiente de trabajo que percibió en la empresa fue:

Tabla 1. Ambiente de trabajo que percibió

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	53	54%
Bueno	41	41%
Regular	4	4%
Malo	1	1%
Total	99	100%

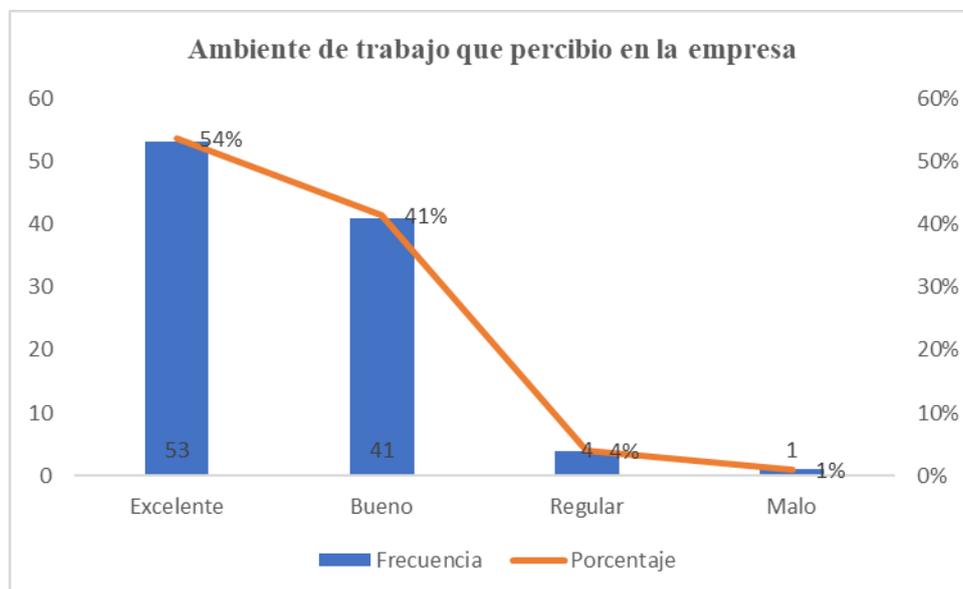


Figura 7. Ambiente de trabajo que percibió

Análisis

Muchos coincidían que les gusto el clima laboral, la experiencia del compañerismo y trabajo en equipo es algo positivo que ellos recuerdan. Se llevaban bien y que no surgieron problemas con las personas que trabajaron.

2. ¿Sintió que los directivos de la empresa se preocupaban por su bienestar laboral?

Tabla 2. Directivos de la empresa se preocupaban por su bienestar laboral

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	56%
No	16	16%
Tal vez	28	28%
Total	99	100%

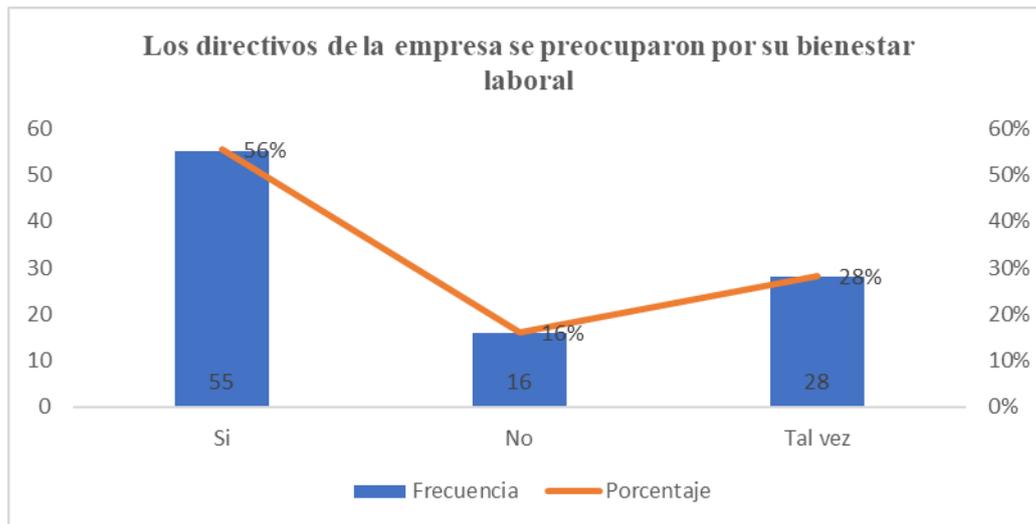


Figura 8. Directivos de la empresa se preocupaban por su bienestar laboral

Análisis

La reacción de los entrevistados a esta pregunta es importante porque aquí ellos mencionan lo importante que es sentirse valorado por la organización, el 55% dijo haberlo sentido intereses en su bienestar laboral, mientras que un 17% no se sintió ese interés de parte de la organización y hay un 28% que se pronunció por tal vez.

3. ¿Considera usted que la empresa le dio lo necesario para sentirse parte de organización?

Tabla 3. La empresa le dio lo necesario para sentirse parte de organización

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	52%
No	10	10%
Tal vez	38	38%
Total	99	100%

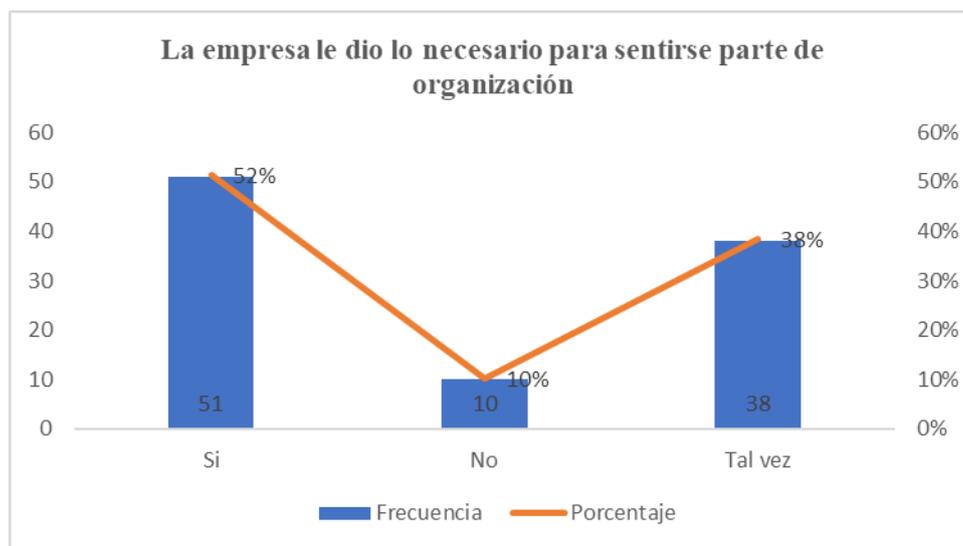


Figura 9. La empresa le dio lo necesario para sentirse parte de organización

Análisis

El 51% manifestó que, si recibieron el necesario para sentirse parte de la empresa, el 39% considera que tal vez por q piensan que faltó un poco más de incentivo y liderazgo de sus superiores, en tanto que el 10% considero que no recibió lo necesario.

4. ¿Tenía claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

Tabla 4. Las funciones de su puesto de trabajo estaban claramente definidas

DETALLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	12%
No	87	88%
TOTAL	99	100%

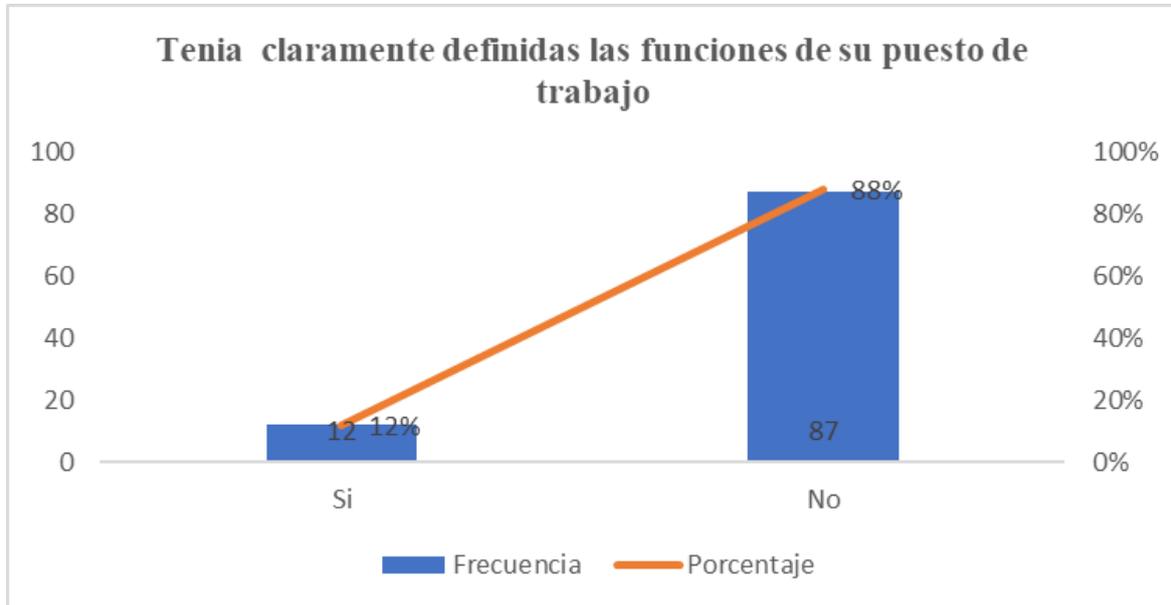


Figura 10. Las funciones de su puesto estaban claramente definidas

Análisis

Este tema es de importancia porque de eso depende el desarrollo con entusiasmo por parte del colaborador, la mayoría (88%), reacciono diciendo que no recibieron una información clara de las funciones a realizar y que sí les incomoda tener que realizar alguna tarea que ni en su casa hacían, por ejemplo, el control de limpieza de los baños.

5. La relación y comunicación efectiva con su jefe inmediato fue:

Tabla 5. Relación y comunicación efectiva con su jefe inmediato

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	21%
Bueno	54	55%
Regular	19	19%
Malo	5	5%
Total	99	100%

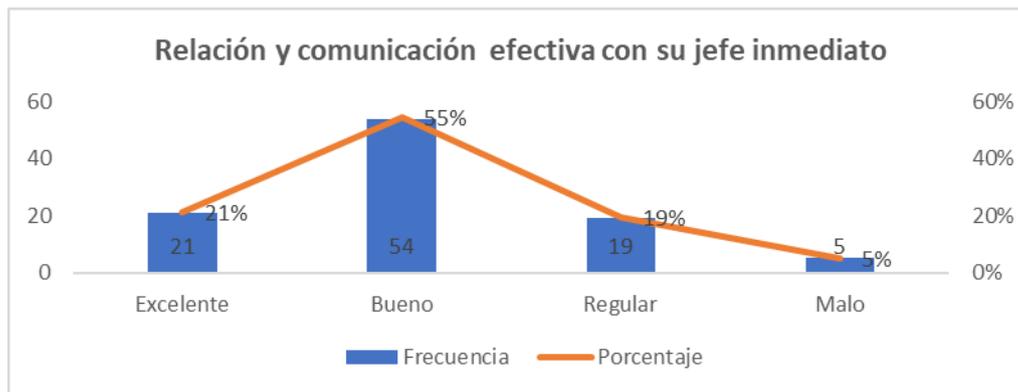


Figura 11. Relación y comunicación efectiva con su jefe inmediato

Análisis:

Esta pregunta refleja que la mayoría de los chicos tuvieron una comunicación adecuada con sus superiores, un 19% de los ex colaboradores menciono una relación regular lo que no afectaba sus actividades, mientras que un 5% sintieron te tuvieron una mala relación con sus superiores que puso influir en su desarrollo dentro de la organización.

6. ¿Por qué motivo salió de la empresa durante el periodo de prueba?

Tabla 6. Motivo de salida de la empresa durante el periodo de prueba

DETALLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario	19	19%
Localización	10	10%
Motivos personales	29	29%
Remuneración	2	2%
Otra propuesta laboral	6	6%
Clima laboral	2	2%
Incumplimiento de políticas	31	31%
TOTAL	99	100%

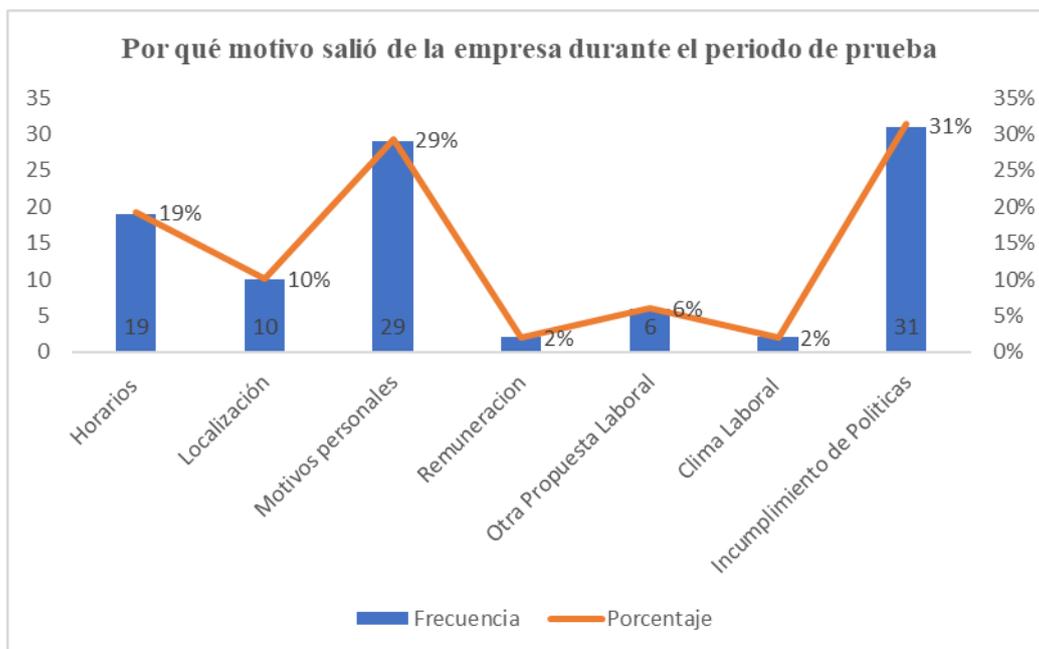


Figura 12. Motivo de salida de la empresa durante el periodo de prueba

Análisis

Entre las principales causas escogidas por los entrevistados están el incumplimiento de políticas con un 31%, le siguen los motivos personales con 29% que incluye temas de estudios, familia y temas de salud, los horarios un 21% y la localización del sitio de trabajo con un 10%.

7. ¿Considera que la empresa motiva a los trabajadores por el esfuerzo realizado?

Tabla 7. La empresa motiva a los trabajadores por el esfuerzo realizado

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	81%
No	19	19%
Total	99	100%

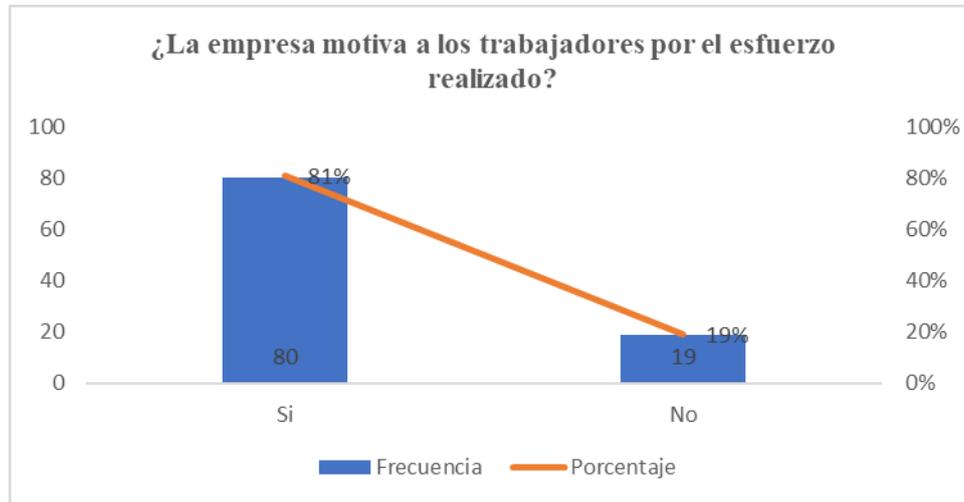


Figura 13. La empresa motiva a los trabajadores por el esfuerzo realizado

Análisis

En efecto ellos observaron que si había incentivos por logros y que son incentivos que se logran con el tiempo, adquiriendo los conocimientos y el entrenamiento.

8. ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrecieron en la compañía?

Tabla 8. La capacitación y adiestramiento que le ofrecieron en la compañía era satisfecha

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	77%
No	23	23%
Total	99	100%

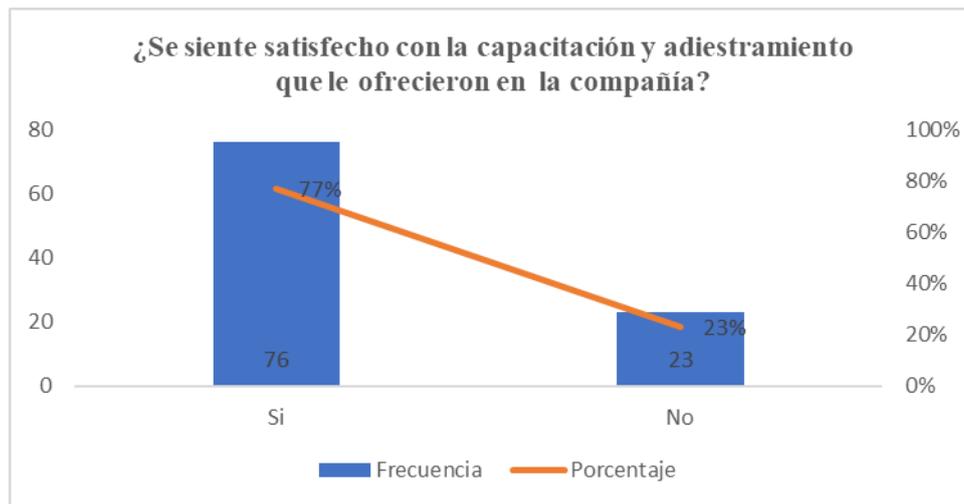


Figura 14. La capacitación y adiestramiento que le ofrecieron en la compañía era satisfecha

Análisis

El 76% ex colaboradores reconocieron que si recibían capacitación y conocimiento de funciones de todas las áreas. Un 24% no lo percibió así no se sintieron cómodos al rotar por las distintas áreas y con las distintas funcional.

9. ¿Los jefes realizaban una supervisión efectiva de las funciones que realizaban cada uno de los trabajadores?

Tabla 9. Los jefes realizaban una supervisión efectiva de las funciones que realizaban cada uno de los trabajadores

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	73%
No	27	27%
Total	99	100%

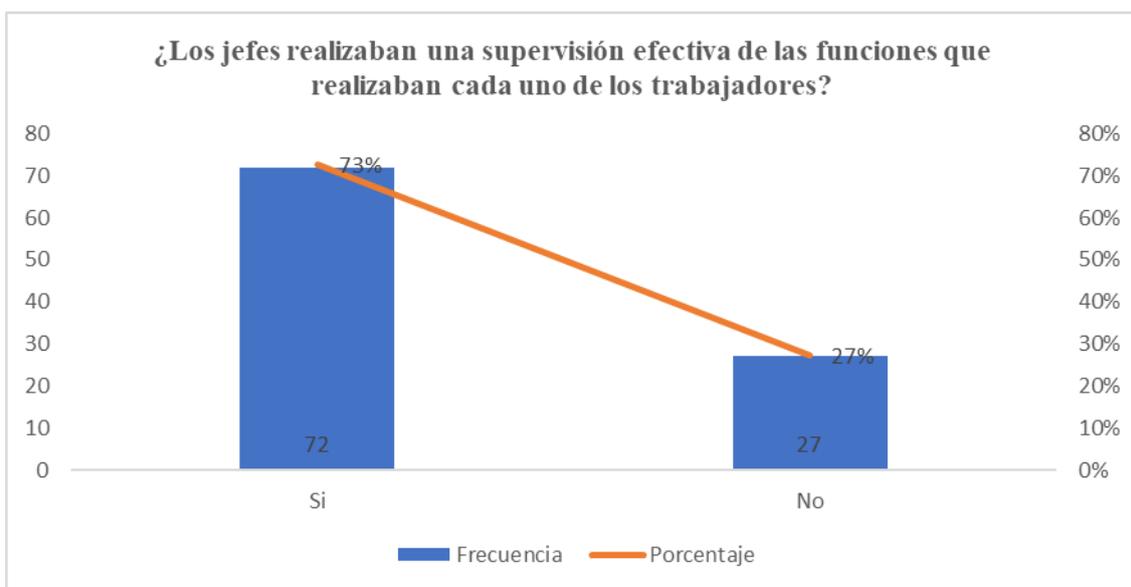


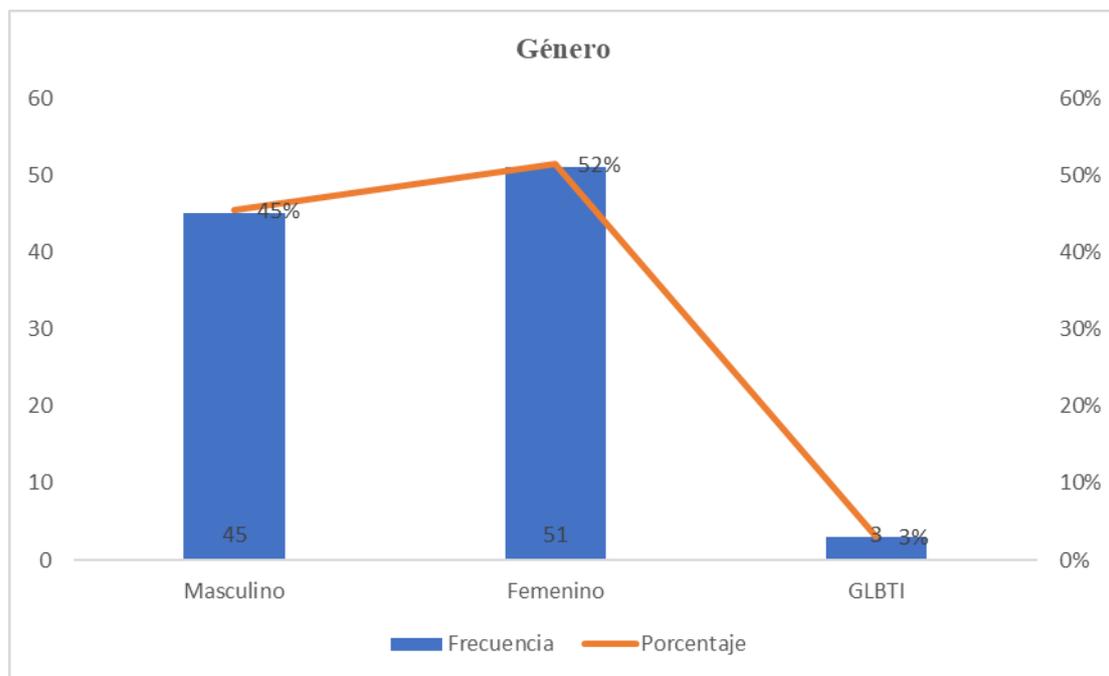
Figura 15. Los jefes realizaban una supervisión efectiva de las funciones que realizaban cada uno de los trabajadores

Análisis

En su mayoría (73%) contestaron que su entrenador encargado estaba atento a que cumplan de forma adecuada todas sus funciones y si era necesario también poner al tanto al su superior (Gerente del restaurant).

10. Género:**Tabla 10. Género**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	45	45%
Femenino	51	52%
GLBTI	3	3%
Total	99	100%

**Figura 16. Género****Análisis**

Tanto hombres como mujeres aplican para entrar a la organización, también la organización es inclusiva y no discrimina las competencias en relación con un tipo de género.

4.2. Regresión Lineal

Tabla 11. 1ra corrida del modelo

Variables entradas/eliminadas			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Motivación, trabajadores, Comunicación, jefe, Preocupación, Directivo, Ambiente percibido, Funciones Definidas	.	Intro

- a. Variable dependiente: Días Laborados
 b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Tabla 12. Coeficientes 1ra corrida del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	48.613	11.431		4.253	.000
1 Ambiente percibido	-3.748	4.366	-.096	-.858	.393
Preocupación Directivos	-2.677	2.790	-.096	-.959	.340
Funciones Definidas	11.616	11.271	.155	1.031	.305
Comunicación jefe	10.425	3.134	.330	3.327	.001
Motivación trabajadores	-11.187	10.219	-.180	-1.095	.276

- a. Variable dependiente: Días Laborados

Comentario

Al analizar los coeficientes se encuentra que únicamente la variable COMUNICACIÓN_JEFE tiene un valor significativo ($<0,05$). Adicionalmente, el R2 ajustado es muy bajo por lo que el modelo no explica la rotación del personal. Por este motivo se vuelve a correr el modelo de regresión eliminando las demás variables.

Tabla 13. Variables introducidas

Modelo	VARIABLES introducidas	VARIABLES eliminadas	Método
1	Comunicación _Jefe ^b	.	Intro

a. Variable dependiente: Días laborados

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Tabla 14. Coeficientes**Coeficientes^a**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	40.033	6.793		5.893	.000
1 Comunicación Jefe	9.431	3.060	.299	3.082	.003

a. Variable dependiente: Días Laborados

Se encuentra por tanto que la rotación del personal se explica de la siguiente manera bajo el modelo de regresión lineal.

$$Y = 40,033 + 9,431X$$

Donde,

Y: Días laborados

X: Nivel de comunicación con el jefe

Por lo tanto, se encuentra que el nivel de comunicación con el jefe influye en la rotación del personal. Se obtuvo R² ajustado de 65,3%.

4.3. Discusión de resultados

En base a los resultados obtenidos posteriores al análisis de las encuestas aplicadas, podemos mencionar que se confirma la hipótesis planteada de que existe diferencia entre los factores que han hecho que una persona renuncie o sea separada durante el periodo de prueba.

Este estudio refleja que la rotación de personal durante el periodo de prueba siempre supera a la rotación general todos los años, como se puede observar en la tabla comparativa de los años 2017, 2018 y 2019 en la tabla (rotación general rotación 90 días). En el 2019 la empresa contrato a una firma externa para que realice las entrevistas de salida a las personas que se desvincularon de la organización, sin embargo, al indagar y obtener dichas encuestas se observa una deficiente recolección de los datos sin ningún análisis de parte del área encargada, lo que deja sin efecto dicha encuesta, al no constar la antigüedad del ex colaborador no sirve para sacar una conclusión acerca de la desvinculación en periodo de prueba que es el tema de estudio.

4.2.1. Entrevista telefónica a 99 ex empleados

Se realiza entrevista telefónica a 99 ex empleados que no culminaron el periodo de prueba durante el año 2019 para poder encontrar las reales causas por las cuales se desvincularon de su trabajo; entre las principales causas están:

Incumplimiento de políticas.

El incumplimiento de políticas es la primera causa por la cual se dan las desvinculaciones durante el periodo de prueba, los jóvenes incumplen las políticas lo que genera la terminación del contrato por parte la empresa, en algunos casos los jóvenes debido a su nula experiencia laboral se sienten descontentos con los llamados de atención y el direccionamiento de cumplir políticas que deben seguir sin negociar, por ejemplo su presentación personal, la puntualidad, la cultura de servicio y desempeño de actividades en el restaurant.

Motivos personales.

Los motivos personales son otra variable que influye en la rotación de los colaboradores durante el periodo de prueba, Generalmente es la primera experiencia laboral que experimentan y en muchas ocasiones el tema de mayor peso suelen los estudios, la problemática radica en que hay situaciones en las cuales no pueden compaginar el estudiar y trabajar y optan por renunciar por influencia de los padres, también está el tema familiar los padres no están acostumbrados a que sus hijos lleguen tarde los días de cierre y también les preocupa que sus hijos no se estén alimentado con comida de “casa” y temen que se enfermen, además de otras situaciones personales como por ejemplo la incomodidad de rotar por todas las áreas del restaurant y tener que realizar tareas que según lo expuesto en las encuestas ellos consideran que ni en su casa lo hacen.

Horarios

Lo que es un común denominador entre los empleados en periodo de prueba y los empleados de contrato indefinido, pues si el horario interfiere con los estudios o alguna actividad importante, ellos prefieren renunciar al trabajo. También el desacuerdo de los padres en cuanto a que sus hijos tengan horarios rotativos (Tema que con anticipación se participa al aspirante), los horarios son rotativos e incluyen por lo menos un cierre en fin de semana, también en algún momento menciona cierta inequidad del gerente que arma los horarios favoreciendo a alguien.

Localización.

La distancia para llegar restaurant también es una variable que está afectando a la rotación en periodo de prueba porque los jóvenes aducen que los restaurants donde los ubicaron están lejos de sus hogares, aunque la empresa cuente con servicio de expreso a domicilio de cada chico en los días que tienen cierre, sin embargo, hay chicos que salen en el pre cierre y se les complica tomar transporte público.

Otra Propuesta laboral.

Una mejor propuesta laboral con su respectiva mejora salarial es otras causas por la que los chicos se desvinculan.

Clima laboral

Es otra variable que afecta la rotación porque generalmente el nuevo colaborador se enfrenta a un entorno donde todos forman parte de un equipo al cual se le exige y presiona, generalmente siendo su primera experiencia no se sienten en capacidad de adaptarse a la presión y no se encuentran a gusto con la relación comunicativa con sus superiores, razón por la que optan por salir y no terminar el periodo de prueba.

La comunicación jefe-empleado es una variable que está afectando la rotación de personal de manera significativa, conclusión que se obtuvo realizando regresión lineal.

4.2.2. Entrevista a Gerentes, Personal de Recursos Humanos y empleados activos.

Paralelo a las entrevistas a exempleados en periodo de prueba se realizaron entrevistas a empleados activos, empleados del área de Recursos Humanos y gerentes de distintos locales de la ciudad de Guayaquil para recopilar otra visión sobre las causas de la rotación del personal durante el periodo de prueba.

Incumplimiento de políticas.

El incumplimiento de políticas, esto se relaciona con los lineamientos que deben seguir; entre ellos la presentación personal, puntualidad, seguridad de la comida (aseo), cultura de servicio y disciplina.

La adaptabilidad.

La causa más recurrente es la falta de adaptabilidad del colaborador al entorno general de trabajo, lo que implica a la gran presión que queda expuesto debido a la naturaleza del negocio, se encuentra con actividades que no está acostumbrado a realizar y situaciones que tiene que estar dispuesto a lidiar.

Disponibilidad de horarios.

La segunda causa es la disponibilidad de horarios; los jóvenes tienen otras actividades estudiantiles, culturales, sociales y deportivas que en ocasiones se cruzan con sus horarios de trabajo, situación que causa un descontento y optan por desvincularse del trabajo.

Falta de seguimiento durante el entrenamiento.

Otra causa de la rotación durante el periodo de prueba es la falta de seguimiento durante el entrenamiento; esto se refiere al liderazgo y empatía para llevar de la mano al nuevo colaborador y desarrolle su sentido de pertenencia.

Incorrecta selección de personal

Una incorrecta selección de personal por necesidades operativas que involucran las ventas y la rotación misma, hacen que el proceso de selección sea constante sin que se enfoquen en escoger de forma minuciosa los mejores perfiles, situación se afecta a la operación del negocio.

4.2.3. Afectación financiera de la rotación de empleados.

El costo de cada ingreso como lo podemos observar en la tabla No 13, incluye los siguientes elementos o costos:

Orientación (Inducción) que consiste en presentación del video institucional, la firma del contrato, carta bancaria, lectura y firma de políticas.

Los materiales: Son todos los medios físicos utilizados durante la inducción, como material impreso, elementos para las dinámicas, etc.

Break: Ese mismo día de la orientación hay un break y los aspirantes reciben un refrigerio.

Asignación de capacitación: Consiste en el entrenamiento de 28 horas, distribuidas en dos horas por día en donde recibe entrenamiento sobre las funciones a realizar, el valor por hora es de \$.3.76 y por lo general se asigna 3 colaboradores en periodo de prueba a cada entrenador. La explicación del cálculo a continuación podemos observar el cálculo y justificación del valor en la tabla antes mencionada.

El costo total de todos los ítems mencionados suma \$.130.25 por cada nuevo ingreso, valor que es asumido.

El uniforme; Todos los colaborados que ingresan a trabajar en la organización reciben toda la indumentaria necesaria para poder realizar todas las funciones del restaurant.

El costo del ingreso es asumido totalmente por la empresa, no se lo descuenta del rol de pago a ningún colaborador. La afectación económica por dichos costos de la rotación durante del periodo de prueba en el año 2019 en la ciudad de Guayaquil es de \$.12,895.08 porque son 99 personas que se desvincularon de la organización y cada persona representa un costo de \$.130.25, valores que son irrecuperables para la empresa que es importante disminuir.

Tabla 13. Costo promedio ingreso

	Fuente de Reclutamiento	0	
	Orientación	\$18	Valor hora con carga X 5 horas Orientación
	Materiales	\$5	Impresiones varias
COSTO PROMEDIO INGRESO	Asignación de Capacitación	\$34,25	28 horas de asignación del entrenador por costo hora entrenamiento con carga (valor por hora 3.67) $28\text{hrs} \times 3.67 = \$102,76$ el entrenador tiene a cargo 3 chicos por valor cada uno \$34,25
	Entrenamiento	\$0	
	Break	\$3	Break en Orientación
	Uniforme	\$70	Costo promedio de Kit uniforme (Auxiliar de Restaurante, Líder Experiencia y Barista)
	Promedio x Ingreso LC	\$130.25	X99 = \$12,895.08

Figura 17. Costo promedio ingreso

Fuente: Arcgold del Ecuador

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Análisis de la situación actual

En la actualidad la rotación del personal de la empresa es muy alta durante el periodo de prueba debido a muchos factores, entre los principales: Filtros inadecuados de selección, incumplimiento de políticas por desconocimiento o inadaptabilidad al entorno de trabajo y a las funciones a realizar, horarios y motivos personales. Razones por las que la organización se inmersa en un constante proceso de reclutar, seleccionar, contratar entrenar y para ello incurre en el gasto de recursos humanos y financieros, lo que impacta directamente en los resultados de la organización.

Cuando se contrata personas sin el perfil adecuado se incurre en más tiempo para el entrenamiento, pues hay resistencia a acoplarse y aprender, el colaborador no se siente comprometido y con el entusiasmo necesario para seguir y cumplir las instrucciones, esto provoca que la orden de despacho demore en salir situación que también afecta la experiencia del cliente.

La coordinadora de Recursos humanos entre sus funciones está dejando de lado el seguimiento de las contrataciones, lo que genera a la larga que ella aumente su carga de trabajo y el departamento de recursos humanos no está recibiendo una retroalimentación para mejorar los procesos.

5.2. Justificación de la propuesta

Esta investigación se la realizada con el fin de contribuir al equilibrio de la relación entre los empleados y la organización, determinar las causas que causan la rotación del personal de menos o igual de 90 días para reducir esta condición, Con la información obtenida y el

correspondiente análisis de las variables que influyen en la rotación del personal sin que este culmine su periodo de prueba en muchos casos, Se propone un circuito para que sirva de ayuda como un instrumento para disminuir la rotación del personal durante el periodo de prueba.

5.3.Descripción de la propuesta.

Reforzar los filtros de selección de perfiles, utilizando las bondades tecnológicas y no sólo con el tradicional CV vía email sino también solicitar al aspirante un CV video de su presentación para poder tener una impresión más clara acerca del aspirante, su personalidad y desenvolvimiento, distinto a leer un curriculum y observar una foto, lo que suele impedir muchas veces la oportunidad de que el aspirante se exprese y presente incluso manifieste la expectativa que tiene acerca del trabajo en la organización, de esta manera se podrá filtrar los mejores talentos con cultura y actitud de servicio.

Mediante redes sociales anunciar a los aspirantes para que se animen a enviar un CV video, donde ellos se presenten y digan porque quieren pertenecer a la organización. Esta sería una fase muy importante para escoger los potenciales aspirantes y analizar su desenvolvimiento en cuanto a actitud, competencias y apreciar ciertos rasgos de su personalidad.

Una vez ingresen los videos de presentación se elegirán los perfiles adecuados enviándoles por interno una encuesta de cultura de servicio, los que pasan también este filtro serán llamados a hacer la prueba el Assesment Center.(Prueba de competencias como trabajo de equipo, liderazgo, soluciones de conflictos), en esta fase ya participaran los chicos que pasaron por la previa selección on line, haciendo mucho más efectivo este ciclo de selección de personal, pues se evitó llamar a perfiles inadecuados. Asimismo, en esta fase se filtrará los mejores prospectos y se les notificara por medio de un correo y llamada telefónica para pautar una próxima visita al restaurant que le toca hacer la prueba por la localización de su domicilio y el requerimiento de los restaurantes de la ciudad, mientras tanto los datos de los aspirantes alimentaran una base de datos para próximas contrataciones.

Se citaran luego en el restaurant para entrevista con el gerente, quien tiene la última palabra, Este proceso implica una entrevista personal con el gerente del restaurant que se le asigne al aspirante acorde a la localización domiciliaria, a su vez el gerente será quien cierre el circuito de selección aprobando o desaprobando el perfil enviado por la coordinadora de Recursos Humanos porque el Gerente del restaurante es quien va a trabajar directamente con el colaborador y de ello depende el rendimiento en conjunto del restaurant y equipo de trabajo.

Cabe recalcar que el constante proceso selección de empleados ayuda a tener una base de datos de aspirantes que son derivados a los distintos restaurantes de la ciudad acorde a su ubicación y requerimientos, de modo que un aspirante del sur de Guayaquil no será enviado al norte de Guayaquil,

1. Hacer seguimiento durante el entrenamiento a los nuevos colaboradores y aclarar sus dudas y canalizar sus requerimientos de cambios de horario o localización de su lugar de trabajo, es claro que en la actualidad la coordinación de recursos humanos está siendo pasiva en cuanto al seguimiento del recurso humano que ingresa a trabajar en el periodo de prueba y está descuidando hacer una retroalimentación de parte de equipo gerencial y los nuevos colaboradores y por tal razón es importante incluir estas actividades entre sus competencias y objetivos a cumplir.
 - La coordinadora de recursos humanos realizará un calendario de visitas a restaurantes para evaluar el cumplimiento de entrenamiento, conversando con el gerente y el entrenador para recibir el feed back del colaborador, esta visita se realizará cada 15 días,
 - En misma visita realizara entrevista con los nuevos ingresos para relevar algún tema puntual sobre cumplimiento de horario de trabajo, horarios de almuerzo, días libres y como percibe el trabajo en equipo.
 - Socializar el calendario de visitas a los colaboradores, la coordinadora de recursos humanos enviara la información a los distintos grupos de chats de los restaurantes que

tiene a cargo en la ciudad para socializar las visitas y asimismo algún requerimiento en especial.

2. Socializar de forma muy clara las funciones va a realizar el aspirante, el día de prueba en restaurante también poner a prueba al aspirante en la cocina por lo menos 2 horas para que palpe la presión que hay el manejo de los tiempos de la comida, así como también los beneficios y oportunidades de escalar posiciones y ascender de acuerdo con su desempeño y logros. Para lograr estos cometidos planteamos las siguientes acciones:
 - El tiempo de la prueba en el Restaurante deben ser 2 horas y no 45 minutos solo en el lobby como es actualmente; el aspirante debe pasar por limpieza de baños y cocina principalmente, de manera que sientan la presión y clima del negocio de comida rápida. Pues las políticas de trabajo en el restaurant son que el colaborador rote por todas las áreas, debe desenvolverse tanto en la caja como en cocina y saber también de las medidas sanitarias del local y que incluyen las mismas.
 - Calendario mensual de funciones con sus respectivas tareas y tiempos, de manera que están al tanto de las actividades que tienen que realizar.
 - Conversatorio al mes de los chicos nuevos con el todo el equipo gerencial para que compartan sus experiencias de cómo fue su crecimiento, sus aprendizajes, experiencias, entrenamientos, premios ganados, viajes al exterior, bonos ganados por cumplimiento de objetivos, nuevos salarios, etc.
3. Mejorar el proceso de socialización de las políticas que deben cumplir los nuevos colaboradores, pues en la actualidad se observa que es muy poco el tiempo utilizado para la presentación y socialización de las políticas de la organización, razón por la que hay una considerable incidencia en el incumplimiento de políticas por parte los nuevos colaboradores.

Los mecanismos para mejorar el proceso de socialización de políticas son las siguientes:

- El día de la inducción, los nuevos colaboradores completaran un tour virtual de todas las políticas con ejemplos reales, prácticos y sencillos y en cada una de ellas, completaran una evaluación final para contrastar lo aprendido.
 - Los colaboradores que incurran en amonestaciones dependiendo de cada política, deberá realizar el tour virtual de políticas y aprobar la evaluación. En caso de no conseguir la nota mínima, se reforzarán las falencias en los incumplimientos y deberá volver a realizar la evaluación.
4. Solicitar al proveedor externo un reporte mensual con información segregada con nombres, antigüedad, género, restaurante y motivo de salida. La encuesta de salida debe ser requisito para finiquitar circuito de salida porque se observó que solo es una recolección de datos que no refleja una idea clara de la situación porque no toma datos de periodos de antigüedad de los empleados desvinculados, además que el departamento de recursos humanos no está recibiendo un informe de dichas encuestas de salida; por ende no se ha hecho un seguimiento a los recurrentes descontentos de los empleados, no pudiendo hacer uso de estos datos para esta investigación, pues no se pudo saber quiénes eran los empleados desvinculados durante el periodo de prueba y quienes eran los empleados de contrato fijo que desvincularon también.

Es importante que la encuesta de salida refleje la situación real de la salida de los empleados y que sirva para evaluar según la antigüedad las razones de su desvinculación.

Se propone las siguientes acciones:

- Que el proveedor externo mejore su gestión emitiendo un informe al Gerente y Coordinadora de Recursos Humanos en tiempo y forma sobre casos graves de acosos, irrespeto a religión, discriminación, etc.
- Reporte consolidado de salidas con antigüedad menor a 90 días con su motivo de salida y se pueda filtrar por Restaurante, Ciudad, sexo.

- Reporte consolidado de salidas con antigüedad mayor a 90 días con su motivo de salida y se pueda filtrar por Restaurante, Ciudad, sexo.
5. El departamento de Recursos de Recursos humanos tiene que alinear entre los objetivos de Coordinación de Recursos humanos y el equipo gerencial, el seguimiento del entrenamiento de las nuevas contrataciones durante el periodo de prueba porque en la actualidad se lo adjudican solo a la coordinación de recursos humanos, cuando el día a día de la relación más cercana la tienen los gerentes, sin embargo entre sus objetivos no les evalúan la rotación del personal sino solo por: 1.-La rentabilidad (Mano de obra, productividad, controlables y el Arcopco cash margine), 2.-Volumen (ventas y visitas de clientes) y 3.- La cultura de servicio (Encuesta de satisfacción al cliente).

Todos los años los empleados administrativos y a los equipos gerenciales son medidos con relación a objetivos, de manera que cada área tiene que hacer una planificación para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos.

Se propone lo siguiente,

- Incluir en la revisión anual de los objetivos del equipo gerencial y de la coordinadora de recursos humanos el seguimiento de los nuevos ingresos, la rotación del personal, así como un informe de novedades mensual. Pues en la actualidad solo se hace cargo de ello la coordinadora de recursos humanos quien no comparte el día a día con los nuevos colaboradores, y por lo regular es el gerente quien decide separar al colaborador por no llenar sus expectativas y le es fácil pedir reponga esa baja a la coordinadora de Recursos humanos. Situación recurrente porque al equipo gerencial no tiene entre sus objetivos controlar la rotación de personal.

A continuación, un resumen de la propuesta.

Tabla 14. Propuesta

Propuestas	Descripción de propuesta
1. Reforzar los filtros de selección de perfiles, no sólo con el tradicional CV via email sino también solicitar al aspirante un CV video.	➤ Mediante redes sociales anunciar a los aspirantes que envíen un CV video, con una selección previa por interno se enviara una encuesta de cultura de servicio, luego se presentaran con el gerente del restaurant.
2. Hacer seguimiento durante el entrenamiento a los nuevos colaboradores y aclarar sus dudas y canalizar sus requerimientos.	➤ La coordinadora de recursos humanos socializará un calendario de visitas a restaurantes para evaluar el cumplimiento del entrenamiento y requerimiento de las partes.
3. Socializar de forma muy clara las funciones va a realizar el aspirante.	➤ El tiempo de la prueba en el Restaurante deben ser 2 horas y no 45 minutos solo en el lobby, el aspirante debe rotar por todas las áreas. ➤ Calendario mensual de funciones con sus respectivas tareas y tiempos ➤ Conversatorio al mes de los chicos nuevos con el todo el equipo gerencial para que compartan sus experiencias y metas alcanzadas.
4. Mejorar el proceso de socialización de las políticas que deben cumplir los nuevos colaboradores.	➤ El día de la inducción, los nuevos colaboradores completaran un tour virtual de todas las políticas con ejemplos reales, prácticos y sencillos y en cada una de ellas, completaran una evaluación final para contrastar lo aprendido.
5. Solicitar al proveedor externo mejore los reportes de las encuestas de salida.	➤ El proveedor externo mejore su gestión emitiendo un informe al Gerente y Coordinadora de Recursos Humanos en tiempo y forma sobre casos graves de acosos, irrespeto a religión, discriminación, etc. ➤ Reporte consolidado de salidas con antigüedad menor a 90 días con su motivo de salida y se pueda filtrar por Restaurante, Ciudad, sexo.
6. El departamento de Recursos de Recursos humanos debe incluir en los objetivos anuales controlar la rotación del personal.	➤ Medir los objetivos de la coordinadora de recursos humanos y del equipo gerencial también en base a la rotación del personal.

Figura 18. Propuesta

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VI

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusión

1. Existe falta de seguimiento integral al entrenamiento de los nuevos colaboradores por parte del equipo gerencial y coordinadora de recursos humanos.
2. Se observa que un número considerable de colaboradores incumplen las políticas de la organización, en algunos casos por inadaptabilidad al entorno y funciones a realizar lo que conlleva a una terminación de contrato por parte de la empresa.
3. En actualidad hay un proveedor externo que realiza las encuestas de salida, cuyos resultados no existen pues solo muestran un conjunto de datos sin profundidad.

Recomendación.

- Se recomienda hacer un seguimiento integral de los nuevos colaboradores para poder dar atención a sus requerimientos y dudas, así como también darles una pauta para que ellos puedan combinar sus actividades sean estas los estudios, deportes o alguna actividad extra y no sean estas las causas por las que tengan que desvincularse del trabajo.
- Mejorar los filtros de selección para así contratar los perfiles adecuados para el giro del negocio.
- Socializar y enfatizar en la importancia de las políticas a los nuevos colaboradores, especificando el contenido de cada una de ellas siendo claros que la recurrencia de incumplimiento de ellas ocasionará la terminación del contrato.
- Instruir al proveedor externo encargado de las encuestas de salida sobre los datos que necesita para mejorar los reportes que incluyan: Antigüedad, motivo de salida, ciudad, lugar de trabajo, género, etc. Para que sea un instrumento para tomar decisiones. De ser necesario contratar otro proveedor.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrasquillo, L. (2018). *Qué es una microempresa*. Puerto Rico: Consultores Comunitarios.
- Cesde. (2017). *Las mipymes son el futuro de la economía ecuatoriana*. Ecuador: Corporacion Ecuatoriana de Servicio de Gestion Empresarial.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Dessler , G., & Varela , R. (2017). *Adlnistración de recursos humanos (Sexta Edición ed.)*. . Mexico: : Pearson.
- Díaz, & Arreguín. (2018). *La microempresa en el desarrollo regional en México*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- E., C. (2019). *Gestión administrativa contable*. Universidad para la Cooperacion Internacional.
- Garcia, T. (2016). *La Universidad y Su compromiso con las PYMES*. Perú: Industrial v.4 No 2.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P. (2015). *Metodología de la investigación. 6ta edición*. . México: :: Publicaciones de McGraw-Hill.
- Herrera, E. (2018). *Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- INEC. (2019). *Población Económicamente Activa (PEA)*. Republica del Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Jimenez, F. G. (2018). *Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral*.
- Ministerio de Industria, M. (2019). *Emprendedorismo*. Argentina: Ministerio de Industria.

- Palaci, F. (2018). *Psicología de la Organización*. Madrid, España:: Pearson Prentice Hall.
- Razeto, L. (2018). *LA MICROEMPRESA FAMILIAR*. España: Teoría Económica Comprehensiva. Economía Solidaria y Desarrollo Sostenible.
- Reyes, A. (2017). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa. . Recuperado el 10 de 07 de 2018
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. . México: Pearson, Edición 16.
- Ulrich, D., Losey, M., & Lake, G. (2016). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Gestión*. . Barcelona.
- Vinueza, L. (2017). *Análisis de nuevos mercados para la creación de microempresas en el país*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Vinueza, L. (2018). *Análisis de nuevos mercados para la creación de microempresas en el país*. . Ecuador: : Universidad Politécnica Salesiana.

APÉNDICE

Apéndice

1. Encuesta

Formato de encuesta.

1. La relación y comunicación efectiva con su jefe inmediato fue:
Excelente

Bueno

Regular
2. ¿Sintió que los directivos de la empresa se preocupaban por su bienestar laboral?
Si

No

Tal vez
3. ¿Considera usted que la empresa le dio lo necesario para sentirse parte de la organización?
Si

No

Tal vez
4. ¿Tenía claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?
Si

No
5. El ambiente de trabajo que percibe en la empresa fue:
Excelente

Bueno

Regular
6. ¿Por qué motivo salió de la empresa durante el periodo de prueba?

Horarios

Localización

Motivos personales

Remuneración

Otra propuesta laboral

Clima laboral

Incumplimiento de políticas

7. ¿Considera que la empresa motiva a los trabajadores por el esfuerzo realizado?
Si
No
8. ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrecieron en la compañía?
Si
No
9. ¿Los jefes realizaban una supervisión efectiva de las funciones que realizaban cada uno de los trabajadores?
Si
No

11. Género:

Masculino

Femenino

GLBTI