



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y  
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE ACCIONES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA CAFÉ BOMBON´S S.A EN EL PERIODO 2017**

**AUTORA:**

**SUÁREZ ARIAS BRIGGITTE LISSETTE**

**TUTOR:**

**ING. CHRISTIAN SOLÓRZANO VARGAS**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a los pilares fundamentales en mi vida a Dios y a mis padres.

A Dios por estar conmigo en todo momento, guiando cada paso que doy por brindarme su bendición, fortaleza y protección para seguir adelante.

A mis padres que siempre me han brindado todo su amor, educación, valores y apoyándome en cada momento feliz y triste en mi vida, pero siempre motivándome que siga adelante y no me rinda.

A mis familiares y amigas que estuvieron conmigo en todo momento ayudándome cuando más lo necesitaba.

Es por ese motivo que en este momento he logrado lo que he logrado gracias a todo ellos, los amo con todo mi corazón.

**Brigitte Lissette Suarez Arias**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le agradezco a Dios por estar presente en cada instancia de mi vida, por su bendición me ha permitido culminar este proyecto.

A la empresa CAFÉ BOMBON´S por permitirnos ingresar en sus instalaciones para poder desarrollar satisfactoriamente este trabajo.

A mis padres que están presentes en todo momento para guiarme y brindándome su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mis profesores cuyas enseñanzas que impartían fueron importantes para la formación profesional de cada uno de mis compañeros.

Al Instituto Tecnológico Bolivariano por brindarme la oportunidad de prepararme profesionalmente.

A mi tutor del trabajo de investigación, Ing. Cristian Solórzano Vargas, quien gracias a su esfuerzo, dedicación y conocimientos, contribuyó de manera significativa en la elaboración y culminación de mi trabajo.

Le agradezco a cada una de las personas por brindarme su apoyo.

**Brigitte Lissette Suarez Arias**



## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: “Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S S.A en el periodo 2017”, y problema de investigación ¿Cómo incide la rotación del personal de la empresa Café Bombons S.A en la satisfacción de sus clientes? presentado por Brigitte Lissette Suárez Arias como requisito previo para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada:

**Brigitte Lissette Suárez Arias**

Tutor:

**Ing. Christian Solórzano Vargas**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

---

Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCYT

---

Firma

# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **TEMA:**

Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S S.A en el periodo 2017

**Autor:** Brigitte Lissette Suárez Arias

**Tutor:** Ing. Christian Solórzano Vargas

#### **Resumen**

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto quiere decir que es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los colaboradores permanecen dentro de la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

La presente investigación está orientada a la reducción del fenómeno de la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S, la cual presenta un nivel significativo de rotación generando diversos problemas en la organización, ocasionado malestar e inconformidad en los colaboradores, así como también afectando la satisfacción de los clientes. En el trabajo de investigación se utilizó diversas técnicas de recolección de datos, necesarios para conocer sobre la situación o problema que tiene la empresa, en base a todo la información obtenida se propone un plan de mejoras que contribuirán a la reducción del fenómeno de la rotación.

Rotación de personal

Fluctuación

Reducción

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y  
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S S.A en el periodo 2017.

**Autor:** Brigitte Lissette Suárez Arias

**Tutor:** Ing. Christian Solórzano Vargas

## **Abstract**

The expression personnel turnover is used to define the fluctuation of personnel between an organization and its environment; this means that it is the exchange of people between the organization and the environment; it is defined by the volume of people entering and leaving the organization. In the business and organizational spheres, staff turnover is a measure of how long employees remain in the organization and how often they need to be replaced.

This research is aimed at reducing the phenomenon of staff turnover in the company CAFÉ BOMBON'S, which presents a significant level of turnover generating various problems in the organization, causing discomfort and dissatisfaction among employees, as well as affecting the satisfaction of the clients. In the research work used various data collection techniques, necessary to know about the situation or problem that the company has, based on all the information obtained is proposed a plan of improvements that will contribute to reducing the phenomenon of rotation.

Staff rotation

Fluctuation

Reduction

# Índice General

Carátula .....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento .....	III
Certificación De Aceptación Del Tutor .....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen .....	VI
Abstract.....	VII
Índice General .....	VIII
Incide De Figuras.....	X
Índice De Cuadros.....	XI

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

Planteamiento Del Problema .....	1
Ubicación Del Contexto .....	1
Situación Conflicto.....	2
Formulación Del Problema .....	3
Delimitación Del Problema .....	3
Variables De Investigación .....	3
Objetivos De La Investigación .....	4
Justificación De La Investigación.....	4

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica.....	7
Antecedentes Históricos.....	7
Factores Que Origan La Rotación De Personal.....	9
Factores Salariales.....	9
2Clima Laboral .....	9
Horarios De Trabajo .....	10
Factores Externos De Rotación De Personal.....	10
Estudios O Asuntos Personales .....	10
Mejores Oportunidades Laborales .....	11
Tipos De Rotación De Personal Según Autores.....	11
Rotación De Personal Voluntaria. ....	11
Rotación De Personal Involuntaria. ....	12
Rotación Interna .....	12
Rotación De Externa.....	13
Antecedentes referenciales.....	14
Fundamentación legal .....	16
Glosario de términos.....	19



### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

Datos de la empresa.....	21
Ubicación de las sucursales de café bombón`s:.....	21
Organigrama de la empresa café bombón`s.....	24
Estructura de sucursales.....	25
Diseño de la investigación.....	26
Investigación descriptiva.....	26
Técnicas e instrumentos de la investigación.....	26

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis E Interpretación De Resultados.....	29
Plan De Mejora.....	32
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	39
Anexos.....	40
Bibliografía.....	53

## INCIDE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de las leyes formales y material .....	16
Figura 2. Organigrama Organizacional .....	24
Figura 3: Organigrama Organizacional .....	25
Figura 4. Fases de la encuesta .....	27

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:: Tabla de colaboradores por sección.....	22
Cuadro 2: Plan de mejora .....	35

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 UBICACIÓN DEL CONTEXTO**

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de función es “proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente”. (Castellanos, 2012)

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales fines, proporcionar capacidades humanas requeridas por las organizaciones, así como desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos, para hacerlo más satisfactorio consigo mismo y con la colectividad en que se desenvuelve.

La administración de los recursos humano hace referencia a la administración de personal de una empresa, es el principal proceso estratégico de encontrar, evaluar y seleccionar a los colaboradores, de acuerdo a los objetivos, misión y visión de la organización.

Sin embargo las empresas en los últimos años han venido renovando sus procesos de vinculación y selección de personal erradicando criterios como la antigua administración de recursos humanos, es decir la administración se encargaba solo de atraer y retener personas capacitándolas para los puestos de trabajos (RH) reemplazándola con un nuevo enfoque de gestión talento humano, el cual busca descubrir entre los candidatos su potencial, destrezas, habilidades y aptitudes que estos poseen.

La gestión de talento humano es la capacidad de atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los colaboradores más competentes, capaces y comprometidos que

pone en práctica sus capacidades para obtener resultados esperados dentro de la organización.

Toda organización depende ahora y siempre del Recurso Humano, considerándolo como el elemento más importante dentro de la misma. El término de rotación del personal tuvo sus inicios en el año 1910 el cual tuvo su mayor exponencia en Norteamérica. (Garcia Santillán & Edel Navarro )

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (LosRecursoshumanos, 2014)

En la actualidad uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones es la rotación del personal, precisamente el aumento o disminución de recursos humanos, o cambios rotativos que genera consecuencias negativas.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007)

La rotación de personal dentro de la empresa u organización, es de vital importancia observar el índice de eficiencia y eficacia que están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución (Fernández, 2014)

### **1.1.2. SITUACIÓN CONFLICTO**

La empresa Café Bombons fue fundada en el año de 1973 la cual se caracteriza por ser una empresa de trascendencia familiar, desde su inicio se ha involucrado

en producir y comercializar dulces, tortas, bocaditos, desayunos, cafés, panadería, garantizando a sus clientes el placer de disfrutarlos.

A partir de la expansión de la empresa, ha surgido la problemática de la vinculación de nuevo personal se ha enfrentado a cambios considerables a beneficio de la productividad y administración, con el fin de no perder la perspectiva de su misión y visión.

La empresa Café Bombons enfrenta un elevado índice de rotación de personal, por tal razón se ha visto en la necesidad de adoptar acciones correctivas, tales como, nuevas admisiones de personal, con el fin de mantener la estabilidad de la organización.

### **1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la rotación del personal de la empresa Café Bombons S.A en la satisfacción de sus clientes?

### **1.1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Administración de talento humano

**Área:** ventas

**Aspectos:** Proceso de rotación

**Tiempo:** Periodo 2017

### **1.1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**Variable Independiente:** Rotación del personal

**Variable Dependiente:** Satisfacción del cliente

### **1.1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo general**

Proponer acciones correctivas para reducir la rotación del personal en la empresa Café Bombon`s S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2017.

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre la satisfacción del cliente y la rotación del personal.
- Diagnosticar la rotación de los empleados de la empresa CAFÉ BOMBON´S, para aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Proponer acciones correctivas para reducir la rotación de personal que permita el incremento de la satisfacción de clientes de la empresa CAFÉ BOMBON`S.

### **1.1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

CAFÉ BOMBON´S es una empresa con un giro del negocio enfocado al expendio de pasteles, desayunos y todo tipo de bebidas, en especial las que son a base de café; en la actualidad tiene 17 puntos de ventas distribuidos en la ciudad de Guayaquil. Su plantilla de colaboradores es de 121, los cuales se encuentran distribuidos en matriz y sucursales.

A raíz de la expansión de CAFÉ BOMBON´S, siendo esta una empresa familiar desde su inicio, desde el año 2005 las ideas, los planes y proyectos toman vida, y convierten a la Dulcería en lo que ahora es nacionalmente reconocido como CAFÉ

BOMBON'S, donde ofrecen dulces, tortas, bocaditos, desayunos, cafés, panadería, se ha presentado la problemática de la vinculación de nuevo personal.

Dicha expansión ha provocado que la empresa deba realizar cambios significativos en pro de la productividad y administración, para no perder el enfoque de su visión y misión, más dichos cambios no han caudado el impacto esperado.

Las herramientas habitualmente utilizadas son organigramas estructurales, manuales, perfiles de puestos, normativa interna para el control del talento humano, proceso de reclutamiento y selección, planes de carrera, entre los más destacados.

A falta de uno o varios elementos, de los detallados en el párrafo anterior, los colaboradores empiezan a tener malestar al clima laboral. Este último puede ser causado por: diseño y estructura organizacional, el medio ambiente, injusta remuneración, motivación, los recursos humanos y su gestión, el entorno en general.

A partir de las premisas anteriores se incentiva a CAFÉ BOMBON'S a tomar acciones que permitan la reducción de la rotación de personal en pro de sus intereses, según lo profesa en la misión y visión.

La misión y visión de CAFÉ BOMBON'S es atender a sus clientes de manera personalizada, brindándole el mejor servicio para crear momentos especiales, y se proyecta en ser una cafetería en constante búsqueda de la excelencia, con una organización basada en el amor, respeto y responsabilidad, respectivamente.

Dichas acciones propuestas en el presente trabajo de titulación serán de guía para que el área de talento humano pueda decidir qué acciones implementar en la empresa en pro del bienestar de sus colaboradores.

Otra de las causas determinantes que provocan incomodidad dentro de las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización, es precisamente la retribución monetaria que reciben por brindar sus servicios.



En muchos de los casos cuando el colaborador percibe que su trabajo no está siendo bien remunerado, de inmediato pierde su interés y empieza a bajar su rendimiento dentro de la organización, como consecuencia de aquello la remuneración sería un factor probable, que influye en la decisión de colaboradores de desligarse de la organización.

La rotación de personal en el ámbito empresarial es causado por varios factores mencionados anteriormente, es una medida de cuánto tiempo los colaboradores permanecen en la organización y con qué frecuencia pueden ser reemplazados, tanto así que existe incertidumbre por observar con frecuencia los cambios en el personal.

La rotación de personal es un aspecto a tener en cuenta en una actividad económica, se muestra en un índice alto o bajo, esta situación permite que exista una inestabilidad laboral. El mantener el control sobre la rotación de personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la organización, para lograr dicho control es indispensable vincular los intereses de los colaboradores con los objetivos de la organización, para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción de ambos.

Para las organizaciones uno de los inconvenientes más comunes es el de los costos que representa la excesiva rotación, ya sea por trámites de selección de personal o capacitación. Para el desarrollo de esta investigación, se desarrollara acciones correctivas que nos permitan la reducción de la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBONS.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La rotación de personal tuvo sus inicios después de iniciada la revolución industrial, en el cual las organizaciones lucrativa, manejaban de una forma singular el proceso de selección de personal, la realizaba únicamente el supervisor, basándose solo en observaciones y datos, es decir de forma intuitiva.

De igual manera la rotación de personal es un fenómeno que tuvo sus inicios antes de los noventa y principios del dos mil, fue descubierto en Norteamérica asimismo se presentaron casos en países latinoamericanos, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las organizaciones en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renunciaciones.

Como consecuencia de esta selección tan arbitraria, se originó inestabilidad dentro de las organizaciones, específicamente en el recurso humano, dando lugar así a la rotación de personal, uno de los problemas más comunes dentro de las organizaciones. Es por ello que dicho fenómeno está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende obtener a las personas idóneas para el puesto adecuado.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, y a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos, a una inadecuada Gestión de los Recursos Humanos.

El flujo de entradas y salidas de colaboradores dentro de una organización es conocido como la rotación de personal, este puede ser de intensidad baja o alta.

Esto está enfocado en las estrategias que utilizan las organizaciones, para obtener nuevos colaboradores para mejorar y aumentar la productividad en las operaciones.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 135).

Para Pigors y Meyers (1985) citado por Mario González Ríos (2006), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.

La rotación de personal es uno de los principales problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones, que genera consecuencias negativas dentro de la misma, ya que una vez que el colaborador decida abandonar su puesto de trabajo de la organización, será difícil cubrir la vacante que este dejará.

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y egresos de los colaboradores, que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Dentro del ámbito laboral los colaboradores están en constantes movimientos, ya sea dentro de la organización o con movimientos de entrada y salida de la organización. (López, Propuesta para reducir la rotación de personal, 2011)

En la actualidad uno de los mayores retos que enfrenta el departamento de talento humano es crear herramientas útiles mediante las cuales el personal se comprometa y se integre en la organización.

La gestión de talento humano es una parte importante del establecimiento debido a que es el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, emplear, controlar y potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores que formarán parte de la organización.

También una de sus funciones implica controlar la relación existente entre la organización y los colaboradores. (Báez & Santos, 2014)

Existen varias causas que influyen en la rotación de personal son: la insatisfacción laboral, la motivación, baja remuneración genera que el colaborador empiece a sentirse inconforme en el lugar de trabajo, por lo tanto este comienza a tomar ciertas decisiones para el mejoramiento de sí mismo, como por ejemplo, nueva fuente de empleo brindándole una mejora en los ingresos y por ultimo conlleva la separación definitiva entre el colaborador y la organización.

## **2.2. FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Según Chiavenato, (2002) citado por Gabriela Pillajo (2016) existen factores que pueden causar una rotación de personal, se debe analizar dos clases de fenómenos los internos y externos.

Los fenómenos internos son aquellos causan un malestar en el colaborador y forman parte o están obligados a todo lo referente a la organización; entre los principales está la política salarial, remuneración, relación con los jefes o supervisores.

Los fenómenos externos son aquellos que están relacionados con los factores personales.

### **2.2.1. FACTORES SALARIALES**

La inadecuada remuneración salarial de prestaciones, es una de las principales causas por la que el colaborador decide desligarse definitivamente de la organización

#### **2.2.1.1. CLIMA LABORAL**

En ocasiones suele acontecer que los colaboradores tienen malas relaciones con las personas con la que ellos trabajan, esto conlleva a que existan indiferencias,

discusiones o peleas que se convierten en una situación difícil de tolerar, por lo que el colaborador decide apartarse de esta situación incómoda, otra opción sería el abandono del puesto de trabajo dentro de la organización, por tal motivo es de vital importancia controlar y solucionar los conflictos que se presenten.

#### **2.2.1.2. HORARIOS DE TRABAJO**

En algunas de las organizaciones no se rigen bajo el horario de 8 horas correspondientes, que está establecido en el código de trabajo del Ecuador, si no que tienen diferentes horarios ya sea basados en horas extras, trabajos de fin de semana, horarios rotativos, lo cual afecta la vida social.

Conjuntamente si el individuo tiene un extenso horario de trabajo, normalmente se presentará un caso de desgaste físico en el trabajo, notoriamente el individuo no va a producir de manera esperada en sus funciones laborales.

Para evitar cualquier inconveniente es importante que al momento de seleccionar y contratar al personal de trabajo, se dé a conocer de manera específica, cuales son los diferentes horarios de trabajo que maneja la organización, además para que en un futuro el colaborador no se sienta incomodo o cansado y decida dejar la organización.

### **2.3. FACTORES EXTERNOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

#### **2.3.1. ESTUDIOS O ASUNTOS PERSONALES**

Este es un factor muy conocido por el que un individuo decide abandonar su trabajo, sobre todo en los colaboradores jóvenes, ya que muchas veces deciden trabajar por necesidad o por adquirir experiencia y con el pasar de los días deciden regresar a sus estudios y el tiempo les queda corto para desempeñarse

con éxito en sus funciones y optan por darle prioridad a sus estudios y esto causa una rotación de personal en las organizaciones.

### **2.3.2. MEJORES OPORTUNIDADES LABORALES**

En el mundo laboral la oferta de empleo están presentes en todo momento, y los colaboradores buscan mejorar su economía y experiencia profesional, es por eso que al encontrar otra organización que les ofrezca estas mejoras, sin duda alguna el colaborador decidirá desligarse de su trabajo actual y arriesgarse por uno nuevo.

## **2.4. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL SEGÚN AUTORES.**

En el ámbito laboral la rotación de personal es una medida de cuánto tiempo los colaboradores continúa en las organizaciones y en cuanto tiempo pueden ser reemplazados.

Según Chiavenato, (2010) citado por Karen García (2009) existen diferentes tipos de rotación dentro de una organización cada una de ellas tiene diferentes motivos:

### **2.4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL VOLUNTARIA.**

La rotación voluntaria sucede cuando un colaborador decide por motivos personales o profesionales finalizar la relación de trabajo con la organización. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es la insatisfacción que puede tener el colaborador con el puesto de trabajo; la segunda, las oportunidades que pueda analizar o que le estén ofreciendo otras organizaciones dentro del mundo laboral. El colaborador puede sentirse insatisfecho por el trabajo en sí, en el ambiente laboral dentro de su puesto o puede ser con ambos.

#### **2.4.2. ROTACIÓN DE PERSONAL INVOLUNTARIA.**

La rotación involuntaria es un despido que da por bajo rendimiento laboral, absentismo o quebrantamiento de normas o políticas de trabajo, de igual forma es conocido como la terminación o el despido. Esto sucede cuando la organización decide despedir a los colaboradores, ya sea para sustituirlos por otros colaboradores que sean más adecuado a las necesidades que requiera la organización. Los cambios realizados en los puestos de trabajo producen transferencias, puestos vacantes, tareas compartidas.

Según Robbins, (2005) citado por Karen García (2009) , se expresó diciendo que “existen dos tipos de rotación de personal: La interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización).

#### **2.5. ROTACIÓN INTERNA**

Es la rotación en la que los colaboradores no dejan la empresa si no que cambian de puesto dentro de la organización.

Hay diferentes tipos de rotación interna:

- **Transferencia:** Se refiere a un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** Es el cambio de puestos de un colaborador. Esto es cuando tiene un puesto y un salario mayor importancia del que tenía anteriormente.
- **Promociones:** Es cuando se produce un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
- **Descensos:** Es cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

## 2.6. ROTACIÓN DE EXTERNA

Es la rotación de personal que ingresa y egresa dentro de una organización, esta se puede dar en casos como son:

- La muerte del colaborador;
- Jubilación;
- Incapacidad permanente;
- Renuncia del colaborador;
- Despidos mala selección; y,
- Inestabilidad familiar.

Los autores Kotler y Keller citado por Helena Pontón (2009) definen la satisfacción de cliente como: *“...Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho, y si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho o encantado...”*

Los clientes buscan soluciones para las situaciones que le generan necesidades, cada necesidad se basa en una carencia con lo cual cada carencia representa inconscientemente un problema.

Según Rubén Rico citado por Gustavo Márquez “la satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa.



## 2.7. ANTECEDENTES REFERENCIALES

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación de personal, una de las causas más comunes que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, pues se establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins (1999), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y adecuado clima laboral.

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización.

La Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, También se define como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, nivel jerárquico, departamento o puesto.

En toda empresa debe esperarse un cierto volumen de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo.

En el momento en que se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es imprescindible indagar las causas de dichos elevados niveles. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros. (López, Propuesta para reducir la rotación de personal, 2011)

Rodríguez define en su artículo introducción a la psicología del trabajo (1998) define a la rotación como el derecho a buscar nuevas posibilidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo.

Así mismo de una organización a otra, con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Según otras investigaciones realizadas en el 2001 por el psicólogo Rodríguez en cuanto a la rotación de personal ha comprobado que la motivación y la satisfacción laboral tienen mucha relación para que se dé o prevenir dicho fenómeno.

Sin embargo vuelve a aclarar que esto no es capaz de ser generalizado, ya que existen investigaciones recientes que muestran otras causas entre estas, una mala relación con los jefes y una baja remuneración.

Según Wherter y Davis, (2000), menciona que un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los colaboradores deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y recomendable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione un alto nivel de rotación de personal.

En estudios realizados por el Psicólogo Dessler, plantea que algunos de los fenómenos para que dentro de una organización se viva la rotación de personal tenemos: la desmotivación, la insatisfacción laboral, injusta remuneración, otras de las causas que puede ser fundamental una inadecuada gestión por el departamento de talento humano, por el contrario el autor aclara que no se puede generalizar los mismos factores para todas las organizaciones, por lo que es

necesario analizar la situación de una organización en específico para descubrir las causa.

## 2.8. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Jerarquía de las leyes formales y materiales según la piramide de kelsen se puede observar en la figura N° 1.1.



**Figura 1: Jerarquía de las leyes formales y material**

**Fuente:** Hans Kelsen

Según Kelsen, la jerarquía de las leyes está dada de la siguiente manera: Constitución, Leyes Orgánicas y Especiales, Leyes Ordinarias, Decretos, Reglamentos.

Es así que en esta sección de fundamentación legal empezaremos analizando la Constitución de la República del Ecuador, emitida y aprobada en el año 2008 por la Asamblea Nacional Constituyente.

El antes mencionado instrumento indica que “...*el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía...*”, mismo que puede ser corroborado en su artículo 33. Así también el artículo 34 manifiesta que “...*el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas...*”. Por lo tanto la Constitución garantiza el derecho al trabajo y a la seguridad social para todo ciudadano.

De igual manera en la Constitución del Ecuador en su artículo 325 garantiza el derecho al trabajo y en su artículo 326 en los numerales 2, 4 y 5, los cuales resaltan que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles; que el trabajo realizado deberá ser remunerado de igual forma, de tal manera que las tareas que realice el colaborador este ligado con la remuneración, posteriormente que todo trabajador tiene derecho a desarrollar sus tareas en un ambiente apropiado que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por lo consiguiente en el artículo 328 de la Constitución menciona que “...*La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia...*”, el estado es el encargado de fijar y revisar anualmente el salario básico establecido según la ley.

Según con lo establecido en el Código De Trabajo que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores, se aplican diversas características y condiciones de trabajo. En la sección del código estipula que el “...*el trabajo es un derecho y un deber social...*” el estado garantizara a los trabajadores el total respeto y dignidad y remuneraciones justas según lo especifica el art.2, en concordancia con el art.326 literal 4 de la Constitución menciona que “... *a trabajo de similar valor corresponderá igual remuneración...*” sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, lo cual se lo puede corroborar en el art.79 del Código de Trabajo que expresa la igualdad de remuneración.

Así mismo en el código de trabajo manifiesta que “...*la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas*

*semanales, salvo disposición de la ley en contrario...*” se lo puede corroborar en el art. 47, no obstante en el art 47.1 dice que solo en casos excepcionales, podrá ser disminuida las horas de trabajo siempre y cuando exista un acuerdo entre el empleador y trabajador, y por un período no mayor a seis meses renovables por una sola ocasión, previa autorización será dada por del Ministerio rector del Trabajo, hasta un límite no menor a treinta horas semanales.

En el régimen del buen vivir dice que “... *el seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley...*” así lo especifica el art. 369 de la Constitución, como también manifiesta que la entidad encargada de llevar a cabo la ley de seguridad social en el art. 370 “...*El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliado...*”

Además para los efectos de la protección del seguro general obligatorio, están sujetos:

- a. El trabajador que este en relación de dependencia, el empleado, obrero, servidor público y toda personas que preste un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo
- b. Es trabajador autónomo toda persona que ejerce un oficio o ejecuta una obra o realiza regularmente una actividad económica.

En el contexto de la Ley Orgánica de Discapacidades en su art. 2, ampara a las personas con discapacidad ya sea ecuatoriana o extranjera que se encuentren en el Ecuador o fuera del Ecuador; así como, a las y los ecuatorianos en el exterior. El ámbito de aplicación de la presente Ley abarca tanto los sectores público y privado; los fines de esta ley mencionados en el numeral 1, 2 y 4.

1. El numeral 1 indica lo siguiente: establecer el sistema nacional de protección integral de discapacidades.

2. El numeral 2 manifiesta que el Estado deberá impulsar un subsistema de promoción, integral y atención permanente de las personas con discapacidad a través de servicios de calidad.
3. El numeral 4 menciona que el Estado deberá eliminar toda forma de abandono, discriminación, explotación, violencia y abuso de autoridad por razones de discapacidad.

Para efectos de este reglamento se entenderá por persona con discapacidad a aquella que como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales.

## **2.9. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Rotación de personal.-** Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

**Motivación.-** Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

**Satisfacción.-** Es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón, nos hace sentir realizados, nos provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, nos lleva a anhelar que nunca termine lo que está presente.

**Fluctuación.-** Es una entrada que puede encontrarse en diferentes ámbitos y contextos, pero que alude al incremento y reducción de algo en particular, es decir es la variación, alteración o transformación en el valor, cualidad o intensidad de algo. En el ámbito empresarial fluctuación es cuando ocurren oscilaciones a la baja y al alza que pueden sufrir las cotizaciones de los valores objeto de negociación en ciertos mercados financieros.

**Remuneración.-** Es el pago o retribución que puede recibir una persona por un trabajo o servicio establecido en el contrato de trabajo.

**Colaborador.-** Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

**Constitución.-** Es la ley suprema de un Estado que establece su organización, su funcionamiento, su estructura política y los derechos y garantías de los habitantes de ese estado.

**Cliente.-** El comprador potencial o real de los productos o servicios.

**La gestión del talento.-** Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

**Organización.-** Es una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo.

**Clima Laboral.-** Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. DATOS DE LA EMPRESA**

La dulcería CAFÉ BOMBON'S S.A. es una empresa que tuvo sus inicios en el año 1973 fue fundada por la Sra. Romoleroux de Froment, quien desde el principio opto por incursionar en el mundo de la pastelería y cafetería, sus primeras ventas iniciaron con dulces y pasteles, caracterizando a sus productos con un delicioso sabor casero, lo cual garantizó a sus clientes el placer de disfrutarlos, en primera instancia la estructura del negocio de transcendencia familiar comenzó en un pequeño local ubicado en la parte frontal de su vivienda, en el norte de la ciudad de Guayaquil, exactamente en Urdesa Central, en las calles Víctor Emilio Estradas y Fiscus.

Pero no fue hasta que en el 2005 las ideas, planes, proyectos de expansión, toman vida y convierten a la dulcería en lo que nacionalmente es reconocido como CAFÉ BOMBON'S S.A., realizaron aperturas de sucursales en distintos puntos de la ciudad de Guayaquil.

En el mismo año la empresa logro la apertura de 9 puntos de ventas. En la actualidad la empresa ha crecido y hasta este momento cuenta con 17 puntos de ventas en los diferentes lugares de Guayaquil, con el transcurso de los años CAFÉ BOMBÓN'S S.A. ha incorporado una extensa gama de productos, con el objetivo de proveer a sus clientes gran variedad dulces, desayunos, bebidas adaptándose a las necesidades de sus clientes.

##### **3.1.1. UBICACIÓN DE LAS SUCURSALES DE CAFÉ BOMBÓN`S:**

Inicialmente la matriz estaba ubicada en la Av. Víctor Emilio Estradas y Fiscus, lugar donde se realizaba la producción de CAFÉ BOMBON'S S.A. y donde la empresa nació, misma que se distribuye a todos los puntos de ventas, ofertando dulces, tortas, bocaditos, desayunos, cafés, panadería.



La empresa se ha expandido y con ello también la producción aumento, en el 2017 decidieron ampliar el espacio para el área de producción lo cual llevo a que la empresa se traslade a otro lugar que está ubicado en Plaza Ventura.

En la ciudad de Guayaquil se encuentran distribuidos 12 locales en diferentes puntos y las sucursales restantes están ubicadas en Daule, Babahoyo y Milagro.

#### **TOTAL DE COLABORADORES POR SECCIÓN.**

CAFÉ BOMBON´S S.A. cuenta con 121 colaboradores de los cuales están distribuidos de la siguiente manera la cual se la puede observar en la figura N° 1.2.

<b>Departamentos</b>	<b>Colaboradores</b>
Departamento de gerencia	1
Asistente administrativa	2
Departamento financiero	2
Departamento de contabilidad	5
Departamento de marketing	2
Departamento de Talento Humano	3
Sucursales	89
Compras	1
Auditoria	1
Bodega	1
Producción	16
<b>Total</b>	<b>121</b>

***Cuadro 1:: Tabla de colaboradores por sección***

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAFÉ BOMBON´S GUAYAQUIL-ECUADOR**

- Café Bombon´s Samborondón Plaza
- Café Bombon´s Clínica Kennedy de Samborondón
- Café Bombon´s Garzocentro 2000
- Café Bombon´s Urdesa
- Café Bombon´s Centro
- Café Bombon´s Ceibos
- Café Bombon´s Rio centro Ceibos
- Café Bombon´s Rio centro Norte
- Café Bombon´s Rio centro Sur
- Café Bombon´s Rio centro Entreríos
- Café Bombon´s Mall del Sur
- Café Bombon´s Centenario

### **3.1.2. MISIÓN**

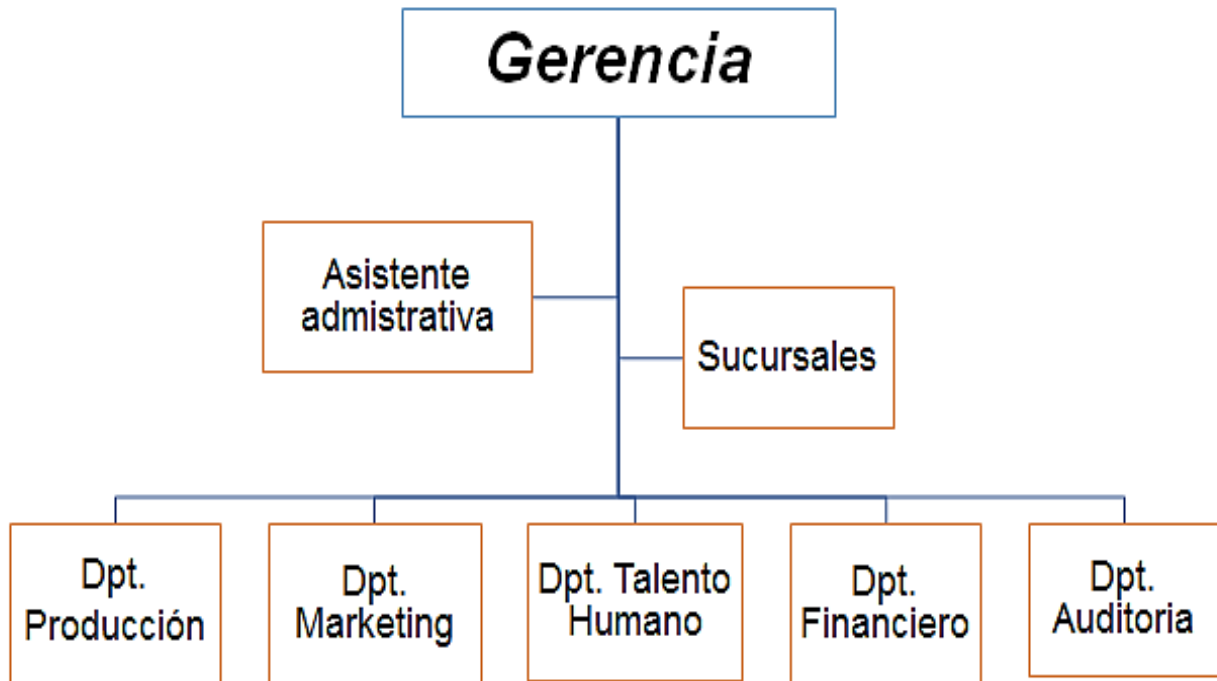
La misión de la empresa CAFÉ BOMBON´S es atender a nuestros clientes de manera personalizada, brindando el mejor servicio para crear momentos especiales.

### **3.1.3. VISIÓN**

La visión esta enfoca en ser una cafetería en constante búsqueda de la excelencia, con una organización basada en el amor, respeto y responsabilidad.

### 3.1.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CAFÉ BOMBON`S

La estructura organizacional de la empresa CAFÉ BOMBON`S puede ser observada en la figura N° 1.3.

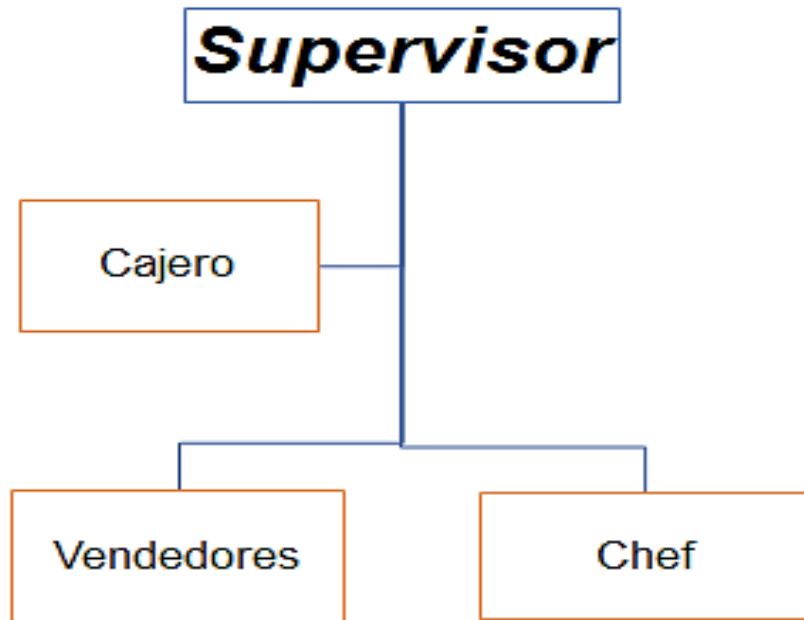


**Figura 2. Organigrama Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.1.5. ESTRUCTURA DE SUCURSALES

La estructura de sucursales de la empresa CAFÉ BOMBON`S S.A. puede ser observada en la figura N° 1.4.



**Figura 3: Organigrama Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

## **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

El estudio descriptivo busca especificar una serie de cuestiones, conceptos las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el fin de describirlas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010).

En la presente investigación se aplicara el tipo de investigación descriptiva, el cual permite examinar la actual situación y resolver los problemas existentes en el proceso de reducir la rotación de personal, consiguiendo beneficiar a la empresa, colaboradores y al departamento de talento humano, para brindar productos y servicios de calidad. Las acciones correctivas comprende en estudiar cuales son las causas que ocasionan este fenómeno, con el objetivo de reducir el índice de rotación y buscar el mejoramiento del mismo.

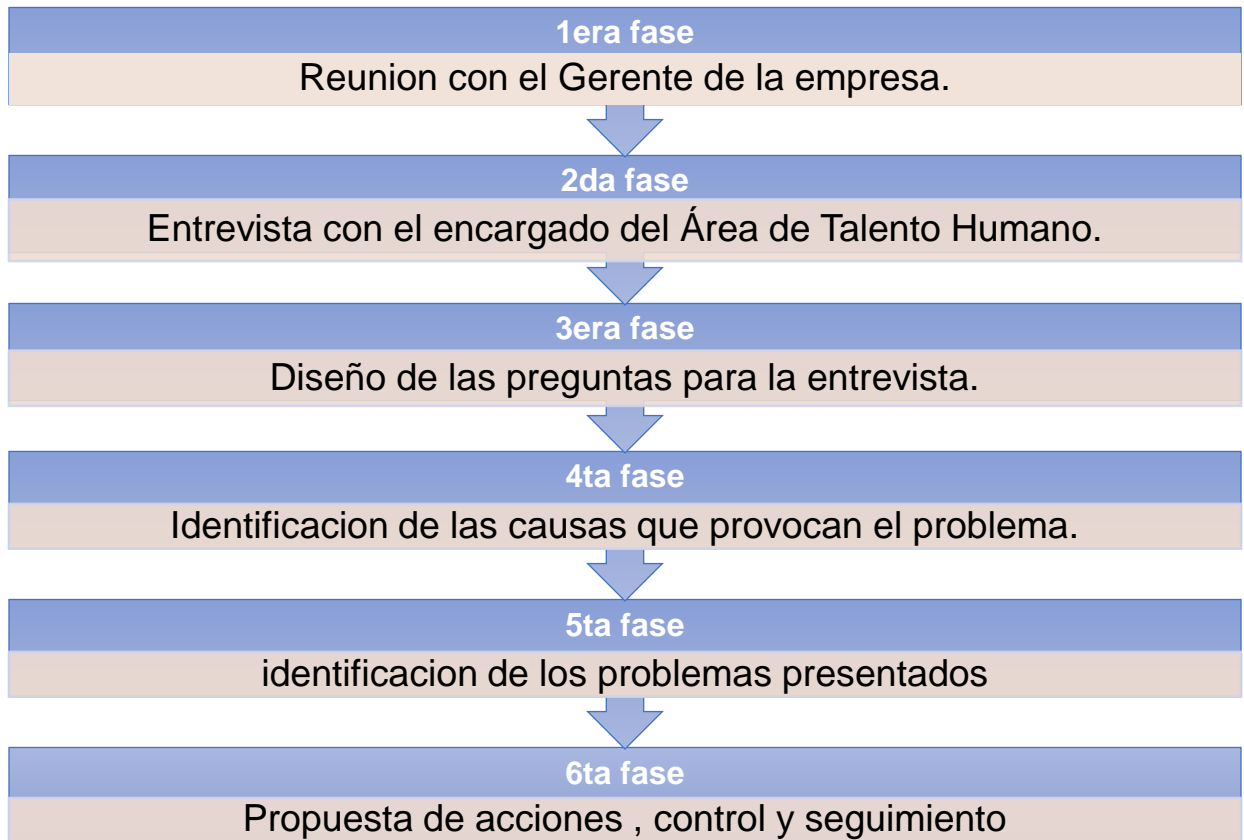
### **3.2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Entrevista**

Según Galindo (1998) considera que las entrevistas y el entrevistar son elementos que contribuyen a la construcción de la realidad, instrumento de gran precisión en la entre la interrelación de las personas.

#### **Encuestas**

La encuesta es un tipo de instrumento descriptivo, que nos permite conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema.



**Figura 4. Fases de la encuesta**

**Fuente:** Elaboración propia

- En la primera fase para el fortalecimiento del proyecto sobre la rotación de personal, se realizó una respectiva visita a la empresa café bombons, previo a eso se consiguió una reunión con el representante de café bombons, para obtener un permiso que nos permita acceder a la empresa, específicamente en la área de Talento Humano, para obtener información que se utilizara en el avance del proyecto.
- En esta segunda fase se realizó la visita a las oficinas del área de talento humano donde se aplicó el método de la entrevista a la Lcda. Tatiana Villalta que es la persona encargada de esta área, con el fin de conocer cuáles son los recursos, planes y estrategias con los que cuenta la empresa como por ejemplo: plan de inducción, plan de capacitación, plan de incentivo, evaluación para medir el desempeño de los colaboradores.

- En la tercera se realizara el diseño de las preguntas para la entrevista con la encargada del departamento de talento humano para la obtención de información se procederá.
- En esta cuarta fase se identificara las causas que provocan el problema, mediante una encuesta con preguntas básicas, que será aplicada a los colaboradores de la empresa CAFÉ BOMBON'S que se elegirán al azar, los fines de este cuestionario es para la realización del proyecto de investigación cuya finalidad es de conocer las causas que generan la rotación de personal.
- En la quinta fase identificaremos los problemas que será de gran ayuda para conocer, evaluar todos aquellos aspectos internos o externos, que la empresa posee o no ya que sin duda esto puede afectar de una u otra forma a la empresa.

Análisis de los datos, encuesta, entrevista y observación. Se puede utilizar el método de correlación, que son considerados como hilos conductores entre el investigador y el objeto de estudio.

## CAPITULO IV

### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En los trabajos de investigación los métodos que se utilicen para su realización son considerados como hilos conductores entre el investigador y el objeto de estudio. Por lo tanto la encuesta y la entrevista son técnicas para la recopilación de datos para la elaboración del proyecto de investigación.

La encuesta es un tipo de instrumento descriptivo, que nos permite conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos adecuados.

Dentro de la investigación por encuesta se incluyen los estudios que emplean cuestionarios, que permiten la recolección de información mediante la formulación de preguntas, existen dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas, o también puede estar compuesta por ambas dependiendo de la información que se desee obtener el tipo de información que se recoge por este medio por lo general corresponde a: opiniones, actitudes.

El objetivo de la presente encuesta es lograr ese primer acercamiento hacia los colaboradores, está diseñada de forma que sea posible extraer las opiniones acerca de las posibles causas que generan la rotación de personal dentro de la empresa, no obstante también saber si la empresa les brinda algún tipo de incentivo, reconocimiento de horas extras y si existe o no una buena comunicación entre el jefe y colaborador, son algunas de las cuestiones que se presentan en el cuestionario.

Por lo consiguiente la entrevista es una de las técnicas más comunes de recolección de datos, que nos permite a través de un proceso de comunicación formal entre el entrevistador y un miembro de la organización que se pretende investigar, donde el entrevistador plantea una serie de preguntas diseñadas en función de los problemas que se pretenden estudiar y analizar. El objetivo de esta



entrevista es de obtener respuestas a las interrogantes sobre la situación o problema que tiene la organización, toda información se hará en base a una gran variedad de temas relacionados con la organización sobre si cuenta o no con proceso de selección de personal, reingeniería de procesos, programa de incentivos, programa de capacitación para los colaboradores, programa de reconocimiento, plan de inducción, método para medir el desempeño de los colaboradores, organiza actividades de integración para los colaboradores.

En base a todo la información obtenida se planteara la acción a la empresa café bombons sobre la creación de un Manual de perfil de puesto, siendo este un instrumento eficaz para el desarrollo de estrategias, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, de igual forma de cada puesto de trabajo, es importante que todas las organizaciones cuenten con este manual, porque les permitirá llevar un control sobre las funciones que tiene el personal de esta organización.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa, abarca el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Esta acción propuesta brindará beneficios al gerente general, en saber detalladamente las obligaciones y características de cada puesto de trabajo, para los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto y exigir apropiadamente las obligaciones. Para los colaboradores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus tareas, si conocen con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para su previa realización.

En el análisis realizado de la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON`S se tomó en cuenta el personal activo de este año 2017 y como dato de referencia comparativa se tomó en cuenta el año anterior 2016.

**Año 2016:**

El número total de colaboradores de CAFÉ BOMBON´S que ingresaron en este periodo fue de 45 personas, de las cuales 25 fueron hombres y 20 eran mujeres.

En el periodo de ese año 50 personas se desvincularon de la empresa de las cuales 30 eran hombres y 20 mujeres

**Año 2017:**

En este periodo 2017, el personal ingresado fue de 50, de las cuales 32 eran hombres y 18 mujeres.

Hasta septiembre del mismo año salieron 60 personas, de los cuales 35 era hombres y 25 mujeres.

## **4.2. PLAN DE MEJORA**

### **4.2.1. Implementación de propuestas para mejoras en el área de talento humano.**

La rotación de personal se puede reducir para el beneficio de la organización, clientes y colaboradores. En base a toda la información obtenida a lo largo de esta investigación, mediante la entrevista y encuestas que se aplicó a los miembros de la organización, se ha considerado proponer algunas propuestas que contribuirán en la reducción de la rotación de personal de CAFÉ BOMBONS´S, siguiendo el modelo del 5W2H, que es una herramienta utilizada por las empresas para la elaboración y planificación que consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: Qué, Por qué, Cuándo, Dónde, Quién, Cómo y Cuánto.

#### **Propuesta 1**

- **Elaboración de un plan de capacitación del trabajo.**

Un conjunto de acciones orientadas a desarrollar actividades para la realización del crecimiento y formación de las aptitudes y habilidades del colaborador, al mismo tiempo contribuye en alcanzar los objetivos de la organización.

#### **Alcance**

El plan de capacitación incluye a todo el personal de la organización que contribuirán a impulsar la eficacia organizacional, elevar el rendimiento y la interacción entre los colaboradores para generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, además del incremento de la productividad.

## **Propuesta 2**

- **Diseñar un programa de incentivos no monetarios y de reconocimiento.**

Los incentivos no monetarios son todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con dinero y que, sin embargo, contribuye en el aumento del esfuerzo del colaborador.

- Agradecimiento público a nivel departamental
- Almuerzo con el jefe de la organización.
- Recibir un día de descanso extra.
- El empleado del mes.
- Las actividades de recreación.
- Generar horarios flexibles

### **Alcance**

La presente propuesta es un elemento fundamental para la eficacia y competitividad de la organización, tiene como finalidad mejorar las relaciones internas de la organización, así como también contribuye en la parte motivacional, otorgando incentivos y reconocimiento a los colaboradores, por el esfuerzo que demuestra día a día en su ambiente laboral.

## **Propuesta 3**

- **Aplicar método de evaluación del desempeño “ Escala gráfica”**

Es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación que son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar.

### **Alcance**

El método de evaluación nos permitirá medir el desempeño de los colaboradores periódicamente, para observar el grado de crecimiento dentro de la organización.

## **Propuesta 4**

- **Elaborar un manual de perfil de puestos.**

Es un documento que contiene la información y/o instrucciones sobre el perfil que debe poseer el personal que conforma la estructura organizacional de la empresa.

### **Alcance**

El Manual de perfil de puestos se aplica a todos los miembros de la organización con el fin de establecer una estructura de los puestos de cada uno de los colaboradores.

A continuación indico que adjunto a mi tesis que se ha diseñado un manual de perfil de puesto para la empresa CAFÉ BOMBON´S, no necesariamente se ajusta a las necesidades de la empresa pero es una tentativa que pueden utilizar.

**Cuadro 2: Plan de mejora**

<b>Oportunidad de mejora:</b> Implementación de mejoras en el área de talento humano						
<b>Meta:</b> Reducir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S						
<b>Responsable:</b> Jefe de Talento Humano						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuánto?	¿Cuándo?
Programa de incentivos o de reconocimiento.	Jefe de Talento Humano	Diseñar un programa de incentivos o de reconocimiento no monetarios para los colaboradores.	Incrementaría el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el colaborador.	Café Bombon´s	\$300	2017

<b>Oportunidad de mejora:</b> Elaboración de un plan de capacitación						
<b>Meta:</b> Reducir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S						
<b>Responsable:</b> Jefe de Talento Humano						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuánto?	¿Cuándo?
Mejorar el proceso de capacitación del trabajo.	Jefe de Talento Humano	Diseñar un plan de capacitación del trabajo, para los colaboradores.	Para el Mejoramiento del conocimiento y habilidades del personal.	Café Bombon´s	\$350	2017

<b>Oportunidad de mejora:</b> Elaboración de manual de perfil de puesto						
<b>Meta:</b> Reducir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S						
<b>Responsable:</b> Jefe de Talento Humano						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuánto?	¿Cuándo?
Manual de perfil de puestos	Jefe de Talento Humano	Diseñar un manual de perfil de puesto.	Es importante definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo	Café Bombon´S	\$100	Anual

<b>Oportunidad de mejora:</b> Elaboración de método de evaluación de desempeño						
<b>Meta:</b> Reducir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S						
<b>Responsable:</b> Jefe de Talento Humano						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuánto?	¿Cuándo?
Método de evaluación de desempeño, "Escala gráfica"	Jefe de Talento Humano	Implementar el método de escala gráfica.	Permite identificar problemas o situaciones relacionados con el desempeño que pueden afectar a la organización.	Café Bombon´S	\$300	2017 semestral

## CONCLUSIONES

La rotación de personal en la actualidad para las organizaciones uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan es al fenómeno de la rotación de personal, que se produce tanto en el interior como en el exterior de la organización, dicho fenómeno causa grandes problemas cuando se presenta de manera excesiva, siendo este uno de los mayores retos para el departamento de talento humano en lograr disminuirlo, las causas que ocasionan la rotación de personal son la desmotivación, mal clima laboral, inadecuada supervisión, falta de crecimiento laboral, injusta remuneración salarial, proceso de selección incorrecto, inadecuada gestión de talento humano.

Cuando existe un elevado índice de entradas y salidas de una organización es posible que afecte la satisfacción de los clientes, dado que si el colaborador no cuenta con la respectiva capacitación o experiencia, no cumplirá con las expectativas del cliente este se sentirá insatisfecho.

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho, será un activo para la empresa que seguramente volverá a adquirir los productos y servicios de la organización.

Se concluye que la empresa CAFÉ BOMBON´S carece de varios factores para su mejoramiento, según en la entrevista que se le realizó al encargado de talento humano y las encuesta que se ejecutó a los colaboradores de la organización, se observó que la empresa no cuenta, con un programa de incentivos o de reconocimiento, con un programa de capacitación, manual de perfil de puesto y tampoco cuenta con un método de evaluación de desempeño.

Por lo expuesto, al no contar con lo antes mencionado la empresa esta propensa a presentar un elevado índice de rotación de personal, así como también existirán colaboradores que se sientan inconformes y/o desmotivados y decidan desligarse de la organización ocasionando que se incremente el índice de rotación de



personal. Por tal motivo que las propuestas antes mencionadas contribuirán a la reducción de la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBONS.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere la realización de las siguientes recomendaciones para lograr reducir la rotación de personal.

- Se recomienda realizar un estudio de clima laboral dentro de la organización, con el fin de obtener conductas orientadas al mejoramiento de la gestión del talento humano.
- Es recomendable diseñar un programa de reconocimientos y de incentivos para los colaboradores.
- Realizar actividades anuales con los colaboradores en donde se enfoque la importancia del trabajo en equipo.
- Mejorar la relación interpersonal con los colaboradores mediante la formulación de reuniones semanales o mensuales.
- Diseñar un programa de capacitación semestral para los colaboradores.
- Evaluar periódicamente el desempeño laboral de los colaboradores.

En esta investigación se pretenden identificar los problemas y causas que provocan un alto índice de rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON´S. Para el desarrollo de esta propuesta de investigación, se propone a la empresa CAFÉ BOMBON´S diseñar e integrar programas de incentivos o de reconocimiento, método de evaluación del desempeño, programa de capacitación y manual de perfil de puestos, con el fin de que todas estas propuestas y recomendaciones contribuirán en el desarrollo y productividad de la organización y de los colaboradores.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Modelo de entrevista**

- 1. ¿La empresa CAFÉ BOMBON´S cuenta con un proceso de selección de personal?**
- 2. ¿Ha realizado reingeniería de procesos?**
- 3. ¿Cuenta con un programa de incentivos?**
- 4. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores?**
- 5. ¿La empresa para que labora cuenta con un programa de reconocimiento?**
- 6. ¿La empresa CAFÉ BOMBON´S cuenta con un plan de inducción?**
- 7. ¿Realiza algún método para medir el desempeño de los colaboradores?**
- 8. ¿La empresa organiza actividades de integración para los colaboradores?**

## Anexo 2

### Modelo de encuesta

Marque con una (X) junto al enunciado que personalmente usted aplica

Edad:

24 años y menor ( )

Entre 30 y 39 ( )

40 años y mayor ( )

1. ¿Qué tiempo ha trabajado en la empresa?

Menos de 1 año ( )

1 a 4 años ( )

5 a 9 años ( )

10 años y más ( )

2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa donde labora?

Si ( )

No ( )

**3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Está de acuerdo con el desempeño que brinda sus colegas en servicio a los clientes?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿El clima laboral en el trabajo es satisfactorio?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿El gerente supervisa las actividades que realizan los empleados?**

Si ( )

No ( )

### Anexo 3

<b>Escala gráfica</b>					
<b>Evaluación del desempeño</b>					
Nombre del colaborador: _____					
Departamento _____					
Fecha: _____					
Criterio: Considere el desempeño de los colaboradores según sus funciones.					
	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad y disposición para trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para efectuar ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimientos de sus labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adecuación y desempeño de las funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4

<b>Aspectos internos o externos</b>		
	SI	No
Cuenta con un <u>foda</u> .		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con un manual de perfil de puesto.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con un plan de inducción.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con programas de incentivos laborales.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con flexibilidad de horarios.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con planes de carreras.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con una política salarial.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con programas de incentivos.		<input checked="" type="checkbox"/>
Cuenta con programas para la evaluación del desempeño.		<input checked="" type="checkbox"/>

Figura N° 1.7. Tabla de aspectos internos y externos

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 5

<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>Área: Gerencia</b>	<b>Denominación del puesto</b>
<b>Gerente General</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Planeación:</b> es la previsión del rumbo de la organización a futuro, es establecer los objetivos que se deben lograr,</li><li>• <b>Organización:</b> es diseñar y determinar la estructura organizacional, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales y maquinarias.</li><li>• <b>Dirección:</b> es la tarea de motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisiones.</li><li>• <b>Controlar:</b> el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción, mide las ventas.</li></ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensamiento crítico</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>	
<b>Asistente administrativa</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar registro y control de caja chica, con los debidos soportes.</li><li>• Calcular y procesar los viáticos del personal asignado a los proyectos que perciban este concepto.</li><li>• Mantener registro de los depósitos bancarios.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.</li> <li>• Transcribir y mantener actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso Administrativo</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicación oral y escrita.</li> <li>• Actitud profesional, educada y amable.</li> </ul>	
<b>Área: Contable</b>	<b>Denominación del puesto</b>
<b>Jefe Contable</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio.</li> <li>• Elaboración de la información que servirá de soporte para la preparación del presupuesto.</li> <li>• Elaboración de informes de la evolución de los estados contables para la Dirección.</li> <li>• Realización de conciliaciones bancarias.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Habilidad Numérica</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	
<b>Asistente contable</b>	
<b>Funciones</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de contabilidad.</li> <li>• Procesamiento electrónico de datos.</li> <li>• Sistemas operativos, hojas de cálculo.</li> </ul>	
<b>Área: Financiera</b>	<b>Denominación de puesto</b>
<b>Gerente Financiero</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar con instituciones bancarias</li> <li>• Presentar informes y estados financieros</li> <li>• Realizar gestiones de tesorería ( cobranzas y pagos)</li> <li>• Negociar contratos.</li> <li>• El planeamiento y control de gestión desde un punto de vista estratégico y financiero (coordinar la preparación de los presupuestos operativos)</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento sistémico y estratégico</li> <li>• Comportamiento ético y honesto.</li> <li>• Capacidades analíticas.</li> </ul>	
<b>Asistente financiero</b>	
<b>Funciones</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en el análisis de estados financieros</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Elaborar egresos y cheques para pago de obligaciones</li> <li>• Elaboración de estadísticas, cuadros y gráficos que vayan acorde a los números de la empresa.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar información.</li> <li>• Organizar el trabajo.</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Realizar cálculos numéricos.</li> </ul>	
<b>Área; Talento Humano</b>	<b>Denominación del puesto</b>
<b>Jefe de Talento Humano</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.</li> <li>• Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.</li> <li>• realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las competencias que necesitan mayor desarrollo.</li> <li>• Aprobar planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición para el trabajo en equipo, con habilidades como la cooperación, capacidad de consenso, tolerancia.</li> <li>• Tener orientación hacia la excelencia.</li> </ul>	
<b>Asistente de talento humano</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo.</li> <li>• Asistir en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal.</li> <li>• Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la información.</li> <li>• Recopilación de información.</li> </ul>	
<b>Área: Marketing</b>	<b>Denominación del puesto</b>
<b>Jefe de Marketing</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.</li> <li>• Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.</li> <li>• Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.</li> <li>• Dirigir y liderar el equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo.</li> <li>• Técnicas de presentación y gestión de proyectos.</li> <li>• Agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios</li> </ul>	
<b>Asistente de marketing</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de reuniones y eventos</li> <li>• La recopilación de datos preparar las reuniones y campañas de lluvia de ideas.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e Innovación.</li> <li>• Orientación al logro de objetivos.</li> <li>• Capacidad de Comunicación</li> </ul>	
<b>Área: Producción</b>	<b>Denominación de puestos</b>
<b>Jefe de producción</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación y supervisión del trabajo de los empleados.</li> <li>• La supervisión de los procesos de producción.</li> <li>• La gestión de los recursos materiales.</li> <li>• La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones.</li> <li>• Capacidades organizativas.</li> </ul>	
<b>Área: Auditoria</b>	<b>Denominación del puesto</b>
<b>Jefe auditor</b>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio constante de las operaciones de la empresa</li> <li>• Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales.</li> <li>• Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis.</li> <li>• Capacidad de observación.</li> <li>• Comportamiento ético.</li> </ul>	

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

(12 de 2006). Recuperado el 21 de 08 de 2017, de  
<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

(21 de 09 de 2009). *COEPTUM*, 1.

(01 de 2009). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>

*COEPTUM*. (21 de 09 de 2009). Obtenido de COEPTUM:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/240/597>

(2016). Recuperado el 06 de 10 de 2017, de  
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5518/1/UDLA-EC-TPO-2016-04.pdf>

Báez , F., & Santos, M. (2014). *repotur.gov.a*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de  
[repotur.gov.a](http://www.repotur.gov.a):  
<http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%F3n%20RRHH%20Hotel%20R%EDo%20Grande.pdf?sequence=1>

Castellanos, M. D. (2012). *aliat.org.mx*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de [aliat.org.mx](http://www.aliat.org.mx):  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristá, Trad.) Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

deconceptos.com. (s.f.). *deconceptos.com*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de  
[deconceptos.com](http://deconceptos.com): <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-recursos-humanos>



- Fernández, L. M. (2014). Recuperado el 21 de 08 de 2017, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- García Santillán , A., & Edel Navarro , R. (s.f.). *eumed*. Recuperado el 15 de 8 de 2017, de eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/Seleccion%20y%20su%20influencia%20en%20la%20Rotacion%20de%20personal%20antecedentes.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>
- Keller, K. y. (2006). SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- León, G. I. (07 de 2013). *biblio3.url.edu.gt*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de [biblio3.url.edu.gt: http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf)
- López, J. (2011). *Vinculando*, 1.
- López, J. (11 de 03 de 2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista vinculando*.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculando*, 2.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculando*, 2.
- LosRecursoshumanos. (09 de 12 de 2014). Rotación del personal. *Los Recursos Humanos.com*.
- Loyo, J. L. (07 de 2013). *slideshare.net*. Obtenido de slideshare.net: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwinhtjr9enVAhVCSCYKHbeWD9wQFghGMAY&url=https%2F%2Fwww.slideshare.net%2Fjloyo%2Frotacion-del-personal>

3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fpepelucholuyoluyo%2F14-va-semana-rh-rf-rm-rt-  
re&usg=AFQjCNG3nbPoE8ol8kQebratlitnGJrsig

Marquez, G. V. (s.f.). *americaeconomia*. Obtenido de americaeconomia:

[https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1\\_clientes.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf)

Medina, M. I. (s.f.). *eumet.net*. Obtenido de eumet.net: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)

monografias.com. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml#bi#ixzz4pycMTTio>



## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: "Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON'S S.A en el periodo 2017", y problema de investigación ¿Cómo incide la rotación del personal de la empresa Café Bombons S.A en la satisfacción de sus clientes? presentado por Brigitte Lissette Suárez Arias como requisito previo para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada:

**Brigitte Lissette Suárez Arias**

Tutor:

**Ing. Christian Solórzano Vargas**



## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Brigitte Suárez Arias en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de acciones para disminuir la rotación de personal en la empresa CAFÉ BOMBON'S S.A en el periodo 2017, de la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Brigitte Suárez Arias

Nombre y Apellidos del Autor

Firma Brigitte Suárez A.

No. de cedula: 0950489492

Sr. Jaime T. Pazmiño Palacios, M.Sc.  
NOTARIO SÉPTIMO DEL  
CANTÓN GUAYAQUIL



Factura: 001003-000003073

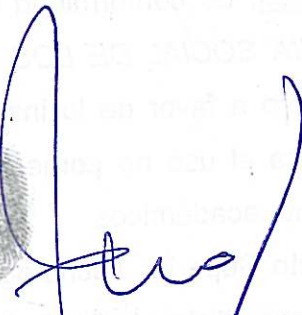


20170901007D00628

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901007D00628**

Ante mí, NOTARIO(A) JAIME TOMMY PAZMIÑO PALACIOS de la NOTARÍA SÉPTIMA , comparece(n) BRIGGITTE LISSETTE SUAREZ ARIAS portador(a) de CÉDULA 0950489492 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede , es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 7 DE DICIEMBRE DEL 2017, (12:53).

  
BRIGGITTE LISSETTE SUAREZ ARIAS  
CÉDULA: 0950489492

  
NOTARIO(A) JAIME TOMMY PAZMIÑO PALACIOS  
NOTARÍA SÉPTIMA DEL CANTÓN GUAYAQUIL

**Dr. Jaime T. Pazmiño Palacios, Msc.**  
**NOTARIO SÉPTIMO**  
**DEL CANTÓN GUAYAQUIL**

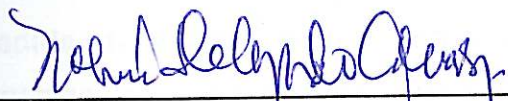


## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**



Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCYT

