



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS, MENCIÓN EN
GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA**

ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LAS
FINANZAS EN LAS MICROEMPRESAS DE MANTA**

AUTORA: Ing. Karla Zulay Zambrano Roca

TUTORA: Ing. Jessica Maricela Vásquez Monar, Mg. Sc.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LAS FINANZAS EN LAS MICROEMPRESAS DE MANTA

Autor: Karla Zulay-Zambrano Roca¹

Coautor: Jessica Maricela-Vásquez Monar²

Resumen

Las microempresas son fuentes generadoras de empleo que dinamizan la economía de un país; presentan problemas que limitan su crecimiento y desarrollo económico como: la informalidad, personal poco calificado, inadecuada gestión empresarial, administrativa y financiera; impactando en sus niveles de ventas, productividad y rentabilidad.

Con el objetivo de hacer una reflexión sobre la gestión del talento humano y su relación en las finanzas de las microempresas, se planteó una investigación cualitativa apoyada de la revisión documental que resultó valiosa para contrastar los referentes bibliográficos. Los principales hallazgos destacan limitaciones en la gestión del talento humano, expresadas en la forma de llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, compensación y retención del personal; así como la no valoración del capital intelectual como un activo intangible creador de valor y de ventajas competitivas. Además, se resalta la importancia de la adecuada gestión de talento humano sobre costos ocultos por rotación de personal, debido a que muchas empresas con el fin de reducir costos contratan personas con escasa experiencia y capacitación sin considerar su impacto, por lo que se realizó una comparación de la determinación de los costos por rotación de personal según varios autores.

Por consiguiente, se determinó que la gestión de talento humano en un mercado competitivo contribuye al éxito organizacional y a la creación de valor en las empresas. Por lo tanto, se considera importante la realización de investigaciones cuantitativas que reflejen el impacto económico de la escasa e inadecuada gestión del talento humano en las microempresas.

Palabras clave: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MICROEMPRESAS, FINANZAS, CAPITAL HUMANO.

¹ Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (ULEAM-Ecuador)

² Ingeniera de Empresas (ESPOCH-Ecuador); Magister en Costos y Administración Financiera (UTEQ-Ecuador); Magister en Finanzas (ESPOCH-Ecuador)

Abstract

Micro enterprises are sources of employment that stimulate the economy of a country; They present problems that limit their growth and economic development, such as: informality, poorly qualified personnel, inadequate business, administrative and financial management; impacting their levels of sales, productivity and profitability.

With the aim of reflecting on the management of human talent and its relationship in the finances of microenterprises, a qualitative research supported by the documentary review was proposed, which was valuable to contrast the bibliographic references. The main findings highlight limitations in the management of human talent, expressed in the way of carrying out the processes of selection, training, compensation and retention of personnel; as well as the non-valuation of intellectual capital as an intangible asset that creates value and competitive advantages. In addition, the importance of proper human talent management on hidden costs due to staff turnover is highlighted, since many companies in order to reduce costs hire personnel with little experience and training without considering their impact, so a comparison was made of the determination of staff turnover costs according to various authors.

Consequently, it was determined that the management of human talent in a competitive market contributes to organizational success and the creation of value in companies. Therefore, it is considered important to carry out quantitative research that reflects the economic impact of the scarce and inadequate management of human talent in microenterprises.

Key words: HUMAN TALENT MANAGEMENT, MICROENTERPRISES, FINANCE, HUMAN CAPITAL.

Introducción

En el siglo XXI han surgido cambios trascendentales en las empresas, tanto en la gestión empresarial como en el comportamiento organizacional; marcando significativamente la manera de administrar a las personas (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019). Se empieza a concebir al hombre como un recurso que se debe optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva (Durán, 2016); aspectos como las capacidades y competencias de las personas que laboran en las empresas resultan cruciales para la competitividad y el crecimiento económico empresarial. (Rodríguez & Álvarez Giraldo, 2011).

En la actualidad, el término utilizado para hacer referencia al personal es de talento humano y ya no el de recurso humano, porque este último reconocía a las personas como una herramienta de las empresas y no como su principal activo; el cual posee habilidades que dinamizan su desarrollo organizacional (Vallejo, 2015) (Miranda, 2016).

La gestión del talento humano posibilita el establecimiento de estrategias para la continuidad de los negocios, apuesta por las personas como aquella fuente de ventaja competitiva sostenible que no radica en recursos materiales ni financieros, sino en el nivel de formación y gestión de las personas. (Cuesta, 2017)

Una adecuada gestión del talento humano debe considerar aspectos intangibles; en este sentido, (Chiavenato, 2009) manifiesta que el “talento humano conduce necesariamente al capital humano, patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”; y resalta que el conocimiento lo potencializa como aquel capital intelectual que constituye un activo intangible determinante en la generación de la riquezas.

En Latinoamérica, algunos países como Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, han implementado la gestión del talento humano como una estrategia organizacional de motivación, compensación y retención del personal; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos. (Ramírez et al., 2018)

En Ecuador, las microempresas representan el mayor porcentaje de las organizaciones establecidas en el país, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), demostrando ser uno de los sectores productivos más significativos para la economía (Alcívar et al., 2020); cuentan con el respaldo de programas y financiamiento de instituciones públicas y privadas, pero factores como: el escaso control, falta de innovación, inadecuada gestión

empresarial y políticas públicas económicas del país; contribuyen a su declive y permanencia en el mercado (Figueroa & Bravo, 2020).

Manabí es considerada una de las provincias con mayor participación económica del país y al igual que la ciudad de Manta fue afectada por el terremoto de abril del 2016, el cual marcó notablemente el sector económico y empresarial porque las pérdidas económicas provocaron el cierre inmediato y permanente de muchos negocios, luego ante la necesidad de recuperarse económicamente en el 2017 se crearon muchos negocios por personas con escasos conocimientos administrativos y financieros, lo cual en un mercado altamente competitivo influyó a que no sobrevivieran para el 2018. (Figueroa & Bravo, 2020)

La importancia del talento humano en el éxito de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura y el presente artículo tiene como objetivo hacer una reflexión sobre la gestión del talento humano y su relación con las finanzas de las microempresas, a través de la contextualización del contenido teórico sobre la importancia de la gestión del talento humano, la incidencia en las finanzas y el reconocimiento de estrategias de mejora que contribuyan a la productividad y competitividad.

Revisión Literaria

Administración del Talento Humano

La administración del talento humano comprende aspectos inherentes a la noción de organizar a las personas de una empresa; incluye procesos administrativos como: las nóminas, contrataciones, permisos, registro de asistencia, vacaciones, evaluaciones de desempeño, etc. (Pantoja-Kauffmann, 2020)

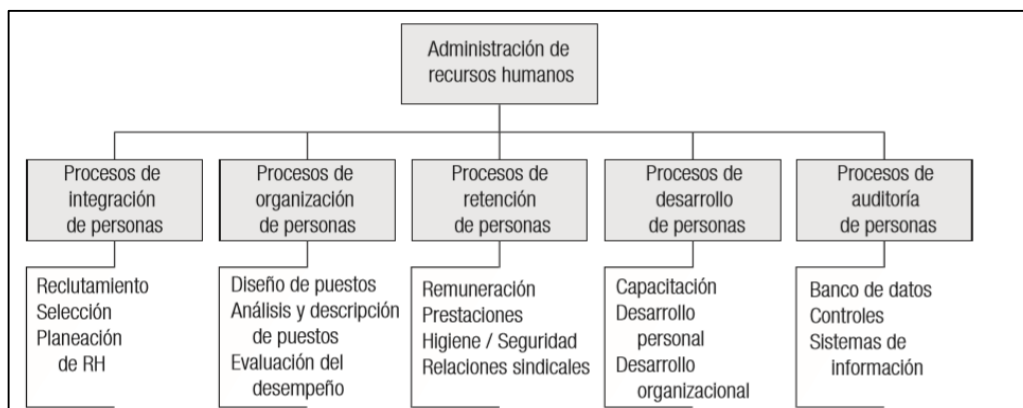
A continuación, se describen los procesos básicos de la administración del talento humano establecidos por (Chiavenato, 2007):

- Los procesos que integran personas son aquellos relacionados a la búsqueda de personal que debe trabajar en las empresas, las cuales a través del reclutamiento ofertan oportunidades de empleo en medios de comunicación y seleccionan al candidato que cumple con el perfil del puesto vacante.

- Los procesos que organizan a las personas definen el trabajo que realiza el personal, delega responsabilidades y define funciones, mediante programas de inducción, diseño de puestos y evaluación del desempeño.
- Los procesos que retienen a las personas son aquellos que incentivan mediante retribuciones económicas y fomentan un ambiente de trabajo óptimo para el desempeño de las actividades como: remuneración, recompensas, bonos, prestaciones sociales, participación de trabajadores en las utilidades de la empresa, seguridad legal, relaciones sindicales, higiene y seguridad.
- Los procesos para desarrollar a las personas permiten capacitar y potenciar el desarrollo profesional del personal, implican la administración del conocimiento, capacitaciones, programas de desarrollo y de comunicación.
- Los procesos para auditar al personal son aquellos que permiten dar seguimiento y control a las actividades de las personas para mejorar resultados, incluyen sistemas de información y auditorías de personal. (p. 121-122)

Figura 1

Procesos básicos de la administración del talento humano.



Fuente: Tomado de *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (p.119) por Chiavenato I., 2007, McGraw-hill/interamericana editores, S.A.

Gestión del Talento Humano

Según (Vallejo, 2015) la gestión del talento humano consiste en “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos”

Para (Majad & Musa, 2016) se configura como el proceso de administrar el componente humano de las empresas, con el fin de alcanzar las metas organizacionales a través de las competencias individuales de cada persona. En este sentido, (Cuesta, 2017) afirma que debe ser con una proyección estratégica y (Pantoja-Kauffmann, 2020) agrega que se focalice al individuo en el centro de la labor organizacional y generar estrategias para su desarrollo.

Rotación de Personal

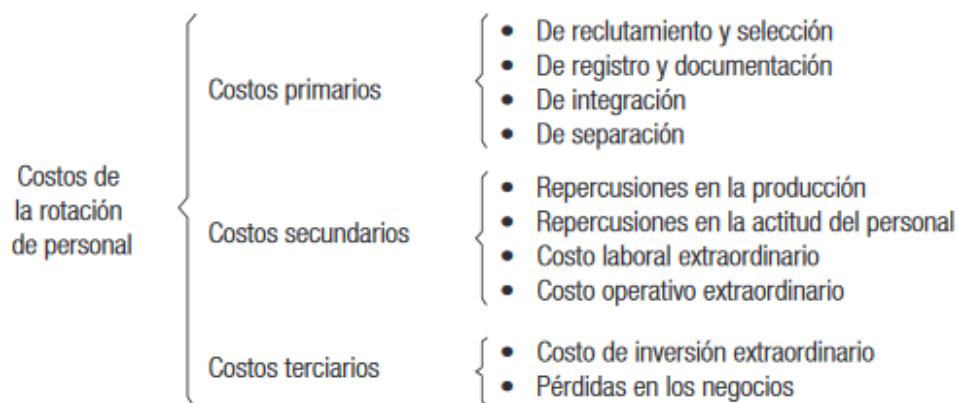
Según (Chiavenato, 2007), consiste en los cambios o fluctuaciones de personal, mientras que (Restrepo & Gómez, 2009) añaden que la rotación es interna cuando el personal cambia de puesto o de cargo y es externa cuando se finaliza la relación laboral con un trabajador y se contrata a uno nuevo para reemplazarlo.

(Chiavenato, 2007) agrega que, en la rotación de personal incurren costos adicionales a los procesos básicos de la administración del talento humano, y los clasifica como: primarios, secundarios y terciarios.

- Los costos primarios son cualitativos y se relacionan de manera directa con la separación del trabajador y su reemplazo por lo que son sencillos de determinar.
- Los costos secundarios son cualitativos y se relacionan con los efectos colaterales inmediatos de la rotación del personal.
- Los costos terciarios son estimables y se relacionan con los efectos colaterales que se perciben tanto al mediado como al largo plazo de la rotación del personal.

Gráfico 2

Costos de la rotación de personal



Fuente: Tomado de *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (p.144) por Chiavenato I., 2007, McGraw-hill/interamericana editores, S.A.

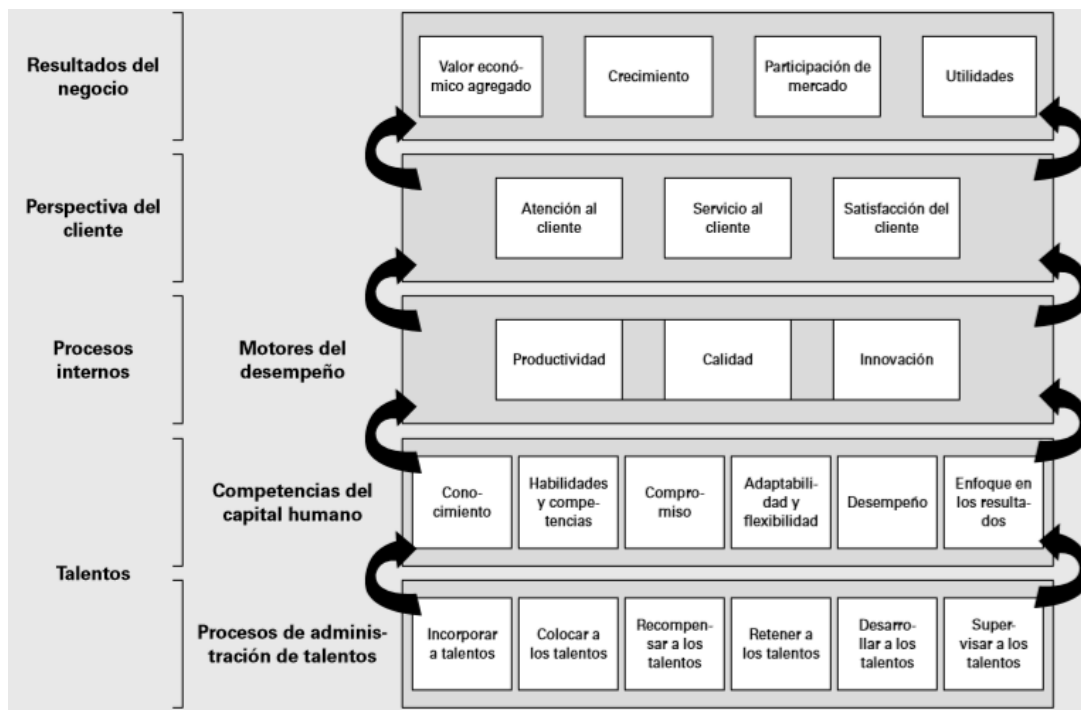
Finanzas

Según (Rodríguez Aranday, 2017) comprende aspectos relacionados con la gestión y obtención del dinero; así como el talento humano, la producción y administración es uno de los pilares fundamentales de las empresas. Por tal razón, (Tapia & Jiménez, 2018) sugieren a los empresarios y gerentes no centrar sus esfuerzos solo en producir y vender, sino también en el manejo de las finanzas para no poner en peligro la continuidad de sus negocios, mientras que (Ponce Cedeño et al., 2019) indica que el objetivo principal de las finanzas es maximizar el valor de la empresa.

Por su parte, (Chiavenato, 2009) agrega que existe una cadena interna que crea valor en las empresas y comienza a partir de la administración del talento humano, como podemos ver en el Gráfico 3, se observa la interrelación del talento humano con los procesos internos, estos con las perspectivas del cliente y este a su vez con los resultados del negocio representados por el valor económico agregado, crecimiento, participación del mercado y utilidades.

Gráfico 3

Tablero de mando integral de la administración de talento humano.



Fuente: Tomado de *Gestión del talento humano*. (p.563) por Chiavenato I., 2009, McGraw-hill/interamericana editores, S.A.

Microempresa

Las microempresas suelen ser de composición familiar, realizan actividades de forma empírica relacionadas a la comercialización y venta de servicios; cuentan con niveles relativamente bajos de gestión contable, financiera, y de talento humano. (Alcívar et al., 2020)

Considerando estas concepciones sobre las microempresas se logra destacar que generalmente son creadas por un mismo círculo familiar y con un personal menor a 10 personas. Para la presente investigación se consideró la clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2019).

A continuación, se presenta el tipo de empresa establecido por el volumen anual de ventas y el número de personal afiliado.

Tabla 1

Clasificación de las empresas por su tamaño

Tipo	Ventas	Personal
Grandes	\$5'000.001 o más	200 en adelante
Medianas "B"	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Medianas "A"	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeñas	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Microempresas	Menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: Comunidad Andina de Naciones (CAN), adaptada por el (INEC, 2020).

Elaborado por: Autora

Importancia de la Gestión del Talento Humano en las microempresas

La importancia de la gestión de talento humano radica en la relación que tiene la potencialidad humana con los procesos productivos de las microempresas. (Tejada Zabaleta, 2003). Sin embargo, el talento humano suele ser limitado y vinculado al mismo círculo familiar, por lo general no cuentan con trabajadores calificados con las competencias y habilidades necesarias para desempeñarse en el campo laboral, lo cual amenaza sus planes de crecimiento y expansión. (Alcívar et al., 2020)

La vinculación de personal calificado juega un papel importante en el proceso de creación de valor; pero este proceso debe respaldarse con una adecuada gestión de talento humano que

aporte de manera significativa a los resultados mediante la generación de ventajas competitivas, que promuevan su desarrollo, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio a través del tiempo. (Gutiérrez Alvarado, 2013) (Ramírez et al., 2018)

La gestión del talento humano en las microempresas necesita una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano y el desarrollo de sus habilidades y talentos; lo que implicaría evolucionar hacia un modelo mental que permita competir en el mundo actual con recursos humanos calificados, fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de las empresas.

Relación entre gestión de talento humano y las finanzas en las empresas

Los microempresarios, por lo general generan niveles bajos de ventas, por lo tanto, la rentabilidad o utilidades que obtienen, no les permite capitalizar sus negocios, de allí que son considerados como negocios de subsistencia (Fajardo et al., 2016) . Pero para los autores (Ruth & Santistevan, 2018) y (Figueroa & Bravo, 2020), las microempresas son fuentes generadoras de empleo, contribuyen a la matriz productiva y cumplen un rol trascendental en el desarrollo económico de un país; presentan deficiencias en el desarrollo de sus actividades, la gestión administrativa y de talento humano; su productividad se ve afectada negativamente por la limitada capacitación, comunicación y acceso de financiamiento.

(Restrepo & Gómez, 2009) hacen énfasis en la relación de la productividad y rentabilidad, menciona que si la productividad mejora; la rentabilidad aumenta; caso contrario, cuando los costos de una elevada rotación de personal hacen que la productividad disminuya la rentabilidad. Resultando en una lógica cadena de valor, donde la gestión del talento humano y la productividad son factores que aparentemente no tienen relación directa con las finanzas del negocio, pero que afectan significativamente, como la rotación del personal. (Restrepo & Gómez, 2009) (Escalera Chávez et al., 2016)

La contabilidad financiera reconoce a los costos relacionados con el personal, como gastos administrativos que reducen la rentabilidad de las empresas y no como un activo que genera beneficios futuros; debido a que los costos son recuperables por ser inversiones relacionada directamente con la producción; mientras que los gastos no lo son por estar relacionados con las áreas administrativas. (Escalera Chávez et al., 2016) (Molina Cedeño et al., 2019).

Según (Gutiérrez Alvarado, 2013) “Los criterios de medición de la gestión de talentos vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero”; determinando que los análisis efectuados sobre contribución estratégica y gestión del talento humano, evidencian la necesidad de reconocerlo como una inversión y no como un gasto, asumiendo el reto de incluir, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano, por los impactos estratégicos y beneficios económicos.

Estrategias de mejora que contribuyen a la productividad y competitividad en las microempresas

Las microempresas suelen ser considerados negocios de subsistencia que requieren innovadoras estrategias de mejora para incrementar su productividad y competitividad, deben contar con un personal proactivo y calificado, el cual debe sentirse respaldado con políticas internas administrativas de incentivo, retención y capacitación. (Restrepo & Gómez, 2009) (Fajardo et al., 2016)

Cabe indicar que mientras más preparados, capacitados o formados esté el personal, mayor serán los resultados en rentabilidad, productividad y competitividad. No obstante, la falta de trabajadores calificados en las microempresas amenaza sus planes de crecimiento, por eso es equivocado pensar que, a mayor cantidad de personal, mayor será la productividad de la empresa. (Alcívar et al., 2020) (Restrepo & Gómez, 2009)

(Gutiérrez Alvarado, 2013) recomienda disponer de tecnología para la gestión de talento humano y con ello dar seguimiento a las estrategias de gestión de talentos, obtener una base de datos con información relevante que dé lugar a significativos ahorros de tiempo de contratación, como la capacidad de identificar rápidamente talentos para las vacantes.

En cuanto a planes de carrera y promoción, los hallazgos indican que, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, no existen planes de carrera formalmente establecidos, pues la estructura organizacional de pequeño tamaño no permite establecer ascensos. (Pantoja-Kauffmann, 2020)

De acuerdo con ello, las microempresas deben definir su propio modelo de gestión del talento humano de acuerdo a características particulares mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando enfoques de orientación

al cliente, mejora continua, participación activa del personal, alineación sistémica de los procesos y la excelencia en el desempeño (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019)

En este sentido, deben integrar planes de acción para buscar, atraer y reclutar candidatos calificados; administrar y definir sueldos por competencias; procurar oportunidades de capacitación y desarrollo; establecer procesos para mejorar el desempeño; tener en marcha programas de retención, motivación ascensos y traslados; considerando que estas estrategias se relacionen con las empresariales buscando una mayor competencia y productividad y por ende con un mayor valor para la empresa.

Métodos y técnicas

Para alcanzar el objetivo trazado se planteó un tipo de investigación cualitativa en el que la revisión documental sirve como base para la exploración de las teorías sobre el tema objeto de estudio para la construcción de conocimiento. Esta alternativa de análisis y abordaje facilita a los investigadores un acercamiento a la realidad de fenómenos o eventos que pueden ser contrastados con referentes teóricos, y permite utilizar la experiencia previa de otros autores como parte de su proceso o contacto con los eventos de estudio. (Esteban Talaya & Molina Collado, 2014) (Rodríguez Arrieta et al., 2019)

La investigación se basó en estudios realizados a las microempresas del cantón Manta y otros relacionados a la temática, contrastando los resultados de los distintos autores como la determinación de los costos por rotación de personal producto de la gestión de talento humano. Como técnica para la captura de la información se desarrolló una revisión documental, a través de tres etapas: 1) Búsqueda por frases clave; 2) Selección de documentos y 3) Contraste de la información.

Se consultaron artículos científicos y documentos de bases de datos, siguiendo con las pautas y criterios establecidos universalmente, de preferencia los últimos cinco años y tomando en consideración publicaciones estadísticas de fuentes gubernamentales. La revisión de literatura siguió pautas para facilitar la organización y sistematización de la información. Se definieron tres ejes temáticos que permitieron orientar la búsqueda y recolección de documentos por medio de la utilización de un conjunto de palabras claves.

En primer lugar, se investigó acerca de la gestión empresarial actual del talento humano en las microempresas, su importancia, las filosofías y los modelos mayormente utilizados. En

segundo lugar, se analizaron las investigaciones sobre el efecto de la gestión del talento humano en las finanzas. En tercer lugar, se indagó sobre las estrategias de mejora en la gestión establecidas que contribuyan a las finanzas en las microempresas.

Después de revisada la información recolectada se procedió a la selección de los documentos más relevantes en función del objetivo del estudio, para ello, se analizaron los aportes de cada autor, señalados en el resumen, sección de resultados, discusiones y conclusiones para el caso de artículos científicos y datos estadísticos relevantes emitidos por los organismos oficiales reconocidos por la legislación ecuatoriana.

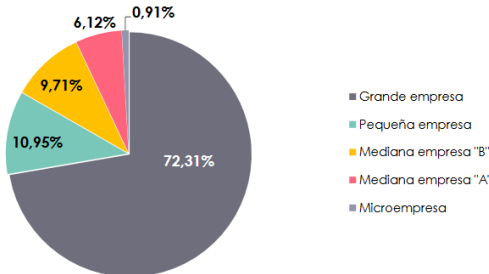
Por último, se procedió al contraste de la información obtenida para arribar a conclusiones sobre el objetivo de establecimiento de la incidencia de la gestión del talento humano en las finanzas de las microempresas.

Resultados

Según el boletín económico publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020) en el Ecuador existen 882.766 empresas en el año 2019, de las cuales 802.353 son microempresas, representando un 90.89%. Con respecto a la distribución de ventas, se evidencia que apenas representan un 0.91% de las ventas totales; mientras que, con la masa salarial alcanzan el 13.34% de la registrada en el IESS con un total de USD 3.525 millones de dólares corrientes, quedando en tercer lugar por debajo de la grande y pequeña empresa; lo cual revela que son fuentes generadoras de empleo.

Gráfico 5

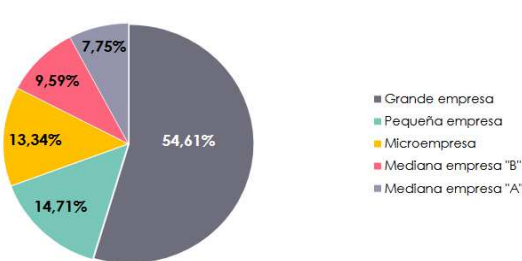
Distribución de ventas según tamaño de la empresa.



Fuente: (INEC, 2020)

Gráfico 6

Masa salarial registrada en el IESS según tamaño de la empresa.



Fuente: (INEC, 2020)

Una vez revisadas diferentes investigaciones relacionadas al talento humano y las finanzas de las empresas, se evidenció que son pocos los estudios realizados a las microempresas del país.

Según (Ruth & Santistevan, 2018), revela que las microempresas ubicadas en Jipijapa, Paján y Puerto López, cantones de la provincia de Manabí, presentan problemas en su administración y organización, afectando negativamente sus niveles de rentabilidad y crecimiento sostenido.

Con respecto a las microempresas del cantón Manta (Baque Cantos et al., 2018) menciona que no existe información precisa y actualizada; siendo necesario que instituciones locales y nacionales divulguen datos estadísticos y económicos para investigaciones futuras. Por consiguiente, (Ruth & Santistevan, 2018) agregan que la informalidad es uno de los factores que les afecta principalmente, al igual que la escasa capacitación y planificación; sin embargo, recalcan que existe una competitividad aceptable entre ellas. Asimismo, determinaron que no se realiza seguimiento a las cuentas por cobrar, la rentabilidad obtenida por producto se conoce superficialmente y las contrataciones de personal no cumplen con los requisitos legales ni definen las condiciones de trabajo.

A continuación, se describen brevemente los resultados obtenidos por cinco investigaciones sobre los costos por rotación del personal de empresas y las remuneraciones que perciben las personas en ellas, así como las conclusiones a las que llegaron:

1. Impacto financiero y la rotación de personal en las áreas de mercadeo y operaciones: Empresa multinacional de venta de vacaciones prepagadas en el Ecuador. (Viñán et al., 2020)

La investigación realizada por el autor tuvo como objetivo presentar el impacto financiero de la rotación de personal en una empresa multinacional de venta de vacaciones prepagadas en el Ecuador, determinando que los costos por rotación del personal en el año 2014 ascendieron a \$103.165,50 representando el 21% del total de sus ingresos para ese año.

Tabla 3

Costos generados por la rotación de personal

Costos	Valor
Costos Primarios	\$ 47.615,50
Costos Secundarios	\$ 44.550,00
Costos Terciarios	\$ 11.000,00
Total	\$ 103.165,50

Fuente: (Viñán et al., 2020)

Elaborado por: Autora

Tabla 4*Relación del ingreso con los costos de rotación de personal*

Detalle	Valor	Porcentaje
Ingresos	\$ 489.400,00	100%
Egresos por Rotación	\$ 103.165,50	21%

Fuente: (Viñán et al., 2020)**Elaborado por:** Autora**2. El costo de la rotación de personal. (Estrada, n.d.)**

El estudio de caso analizado por uno de los socios de AndeanEcuador firma miembro de la red mundial Deloitte Consulting de DTT, en el que se reemplaza un personal que percibía una remuneración mensual de \$5.000,00 más beneficios de ley, revela que el costo por rotación de personal es significativo en la rentabilidad de las empresas y por eso se debe considerar políticas estratégicas de retención de talento humano.

Tabla 5*Costos generados por la rotación de personal*

Costo	Valor
Costo directo	\$ 15.000,00
Reducción temporal del costo mano de obra	\$ -9.882,00
Costo caída en la productividad	\$ 69.014,00
Total	\$ 74.132,00

Fuente: (Estrada, n.d.)**Elaborado por:** Autora**3. ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? (Mendoza, 2003)**

El estudio realizado a la empresa Muebles Industriales S.A. (MISA) surge por un alto porcentaje de rotación de personal que alcanzó un 80% anual, por lo que se utilizó un sistema de costeo basado en actividades para demostrar que un factor que pone en peligro las utilidades esperadas y la existencia de la empresa era su alta rotación de personal, que se veía reflejada en la baja calidad de sus productos y el tiempo de entrega deficiente. Así mismo, menciona que al implantar políticas estratégicas del talento humano se redujo el índice de rotación de personal a un 24% anual.

Tabla 6*Costos generados por la rotación de personal*

Proceso	Actividades	Costo mensual	Costo anual
Reclutamiento	6	\$ 2.919,00	\$ 35.028,00
Mantenimiento	12	\$ 7.511,00	\$ 90.132,00
Cesantía	5	\$ 1.466,00	\$ 17.592,00
Total	12	\$ 11.906,00	\$ 142.872,00

Fuente: (Mendoza, 2003)**Elaborado por:** Autora

4. Minimizar la rotación del personal mediante la aplicación de planeación estratégica y simulación de planeación operativa. (Flores Miranda & Palacios Garcia, 2016)

El estudio realizado a una empresa considerada una PYME en México cuyas ventas tienen un ciclo estacional cada año, por lo que en la nómina del área de producción suele incrementar hasta en un 100%. Se evidenció que los costos por rotación de personal alcanzan el 19.09% de los costos totales e identifican que la política de nóminas propuesta le permitiría reducir en un 12.34% sus egresos por rotación de personal.

Tabla 7*Erogaciones por política de nóminas*

Año	2015
Personal base	13
Contratación	62,258
Despidos	135,746
Payroll	198,004
Costos totales	1037,268
% Payroll	19,09%

Fuente: (Flores Miranda & Palacios Garcia, 2016)**Elaborado por:** Autora

5. Las microempresas y el trabajo sustentable. (González et al., 2018)

Investigación realizada a las microempresas establecidas en el cantón Machala, Provincia de El Oro del Ecuador realizada por (González et al., 2018) determinó que son “fuentes generadoras de empleo en un grado más o menos considerable, ya que aproximadamente el 60.14% de ellas brindan oportunidades de trabajo a un número de entre 5 y 10 trabajadores”.

Así mismo, se identificó los tipos de remuneraciones y los beneficios sociales que percibe el personal de las microempresas en Machala; determinando que el 38,53% del personal no percibe ningún tipo de remuneración por ser miembro familiar del negocio, mientras que el 73.43% del personal contratado está asegurado.

Tabla 8

Tipos de Remuneraciones en las microempresas

Tipo de Remuneración	Porcentaje
Sin remuneración (personal de apoyo familiar)	38,53%
Remuneración fija SBU	34,75%
Remuneración fija superior al SBU	18,92%
Remuneración fija menor al SBU	7,80%
Total	100,00%

Fuente: (González et al., 2018)

Elaborado por: Autora

Tabla 9

Beneficios sociales en las microempresas

Beneficios de los trabajadores	Porcentaje
Seguro social	73,43%
Horas extras	10,14%
Utilidades	8,04%
Vacaciones	4,20%
Décimo tercer sueldo	2,45%
Décimo cuarto sueldo	1,04%
Bonificaciones adicionales	0,70%
Total	100,00%

Fuente: (González et al., 2018)

Elaborado por: Autora

Los resultados de las investigaciones analizadas demuestran que, aunque existan distintos parámetros para la determinación de los costos por la rotación de personal, sino existe una adecuada gestión del talento humano y control sobre estos rubros, se produce un impacto significativo que se verá reflejado en los resultados económicos de las empresas.

Discusión

Las microempresas son las más afectadas por los costos ocultos; incluyendo aquellos generados por la rotación de personal (Restrepo & Gómez, 2009). Por tal razón, se consideró importante realizar un análisis comparativo sobre la determinación de los costos por rotación de personal en las empresas según los resultados de las investigaciones anteriores.

Tabla 10

Comparación de los costos por rotación de personal según autores

	Costos Primarios	Costos Secundarios	Costos Terciarios	Total
(Viñán et al., 2020)	\$ 47.615,50	\$ 44.550,00	\$ 11.000,00	\$ 103.165,50
(Estrada, n.d.)	\$ 15.000,00	\$ 59.132,00	\$ -	\$ 74.132,00
(Mendoza, 2003)	\$ 142.872,00	\$ -	\$ -	\$ 142.872,00
(Flores Miranda & Palacios Garcia, 2016)	\$ 198.004,00	\$ -	\$ -	\$ 198.004,00

Elaborado por: Autora

Tomando como referencia los conceptos básicos de la clasificación de los costos por rotación de personal; las investigaciones analizadas demuestran la complejidad de cuantificar los costos secundarios y terciarios; por tal razón si se desea determinar todos los costos relacionados a la desvinculación del personal se debe hacer un análisis minucioso que dependerá de ciertas variables consideradas por los autores, como el tipo de negocio y la información interna que se obtenga en la empresa.

- Los costos primarios fueron fáciles y posibles de cuantificar para los autores, debido a la relación directa que tienen con la desvinculación del personal.

(Viñán et al., 2020) consideró costos de reclutamiento, selección, registro, documentación, costos de ingreso y desvinculación. Mientras que (Estrada, n.d.) el costo de selección, inducción y/o capacitación; agregando que el costo de selección varía según el cargo y tipo de selección escogida; si la búsqueda es externa se puede considerar el doble de la remuneración y si es interna resultará del cálculo del salario del reclutador, horas utilizadas en el reclutamiento y pago de anuncios publicitarios; en cuanto a la inducción indica que generalmente se logra cumplir entre seis meses a un año y el valor invertido debería ser proporcional a la remuneración de la persona a contratar.

Por su parte, (Mendoza, 2003), resalta costos de reclutamiento, mantenimiento y cesantía, los cuales a su vez están conformados por 6, 12 y 5 actividades respectivamente cada uno, mientras que (Flores Miranda & Palacios Garcia, 2016) generalizan estos costos en dos grandes grupos, los costos por contrataciones y costos por despidos.

- Los costos secundarios al estar ligados con los efectos colaterales de la desvinculación tienen cierto grado de complejidad que tan solo el 50% de las investigaciones los determinaron.

(Viñán et al., 2020), determinó costos por efectos en la producción y en la actitud del personal. Por su parte (Estrada, n.d.), consideró la reducción temporal del costo de la mano de obra que resulta del monto que la persona percibía durante los días que el cargo estuvo vacante y costos por caída en la productividad; planteando que se puede considerar el tiempo promedio de reemplazo y tiempo para alcanzar la productividad esperada. Agrega que, según estudios de Deloitte la media de reposición de un nivel gerencial es de 45 días y el tiempo para alcanzar un nivel de productividad es de 60 días; e indica que el ingreso que genera un colaborador para la empresa aproximadamente es de 3 veces su compensación anual.

- Por último, los costos terciarios fueron determinados por un solo autor debido a la complejidad que presentan al originarse por efectos de mediano a largo plazo de la rotación del personal.

(Viñán et al., 2020) consideró costos incurridos por una inversión extra de la empresa.

En cuanto a otras investigaciones, autores como (Restrepo & Gómez, 2009) indican que en las empresas no se suele medir los costos por rotación de personal.

(Cabrera Piantini et al., 2011) afirma que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de las compañías, siendo un problema la facilidad con la que recuperan personal y el tiempo que demora el nuevo personal para adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae consigo pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

En este mismo sentido, (Veintimilla & Velasquez, 2017) añaden que una selección incorrecta de personal origina un alto y mediano nivel de rotación de personal, afirmando que si el tiempo de permanencia de los trabajadores suele ser menor a un año, el modelo utilizado para la selección de personal no es el correcto.

Conclusiones

Según la literatura consultada las microempresas todavía no han asimilado que difícilmente se puede competir en el mundo actual si no se cuenta con recursos humanos calificados, fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de la empresa. Presentan limitaciones debido al poco compromiso, el arraigo cultural y el desconocimiento de las esferas directivas frente a los planteamientos estratégicos que conllevan a la transformación de la mentalidad gerencial, así como en cuanto al desarrollo de actividades que promuevan el crecimiento del capital humano.

La literatura confirma que la gestión de talento humano en un mercado competitivo es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor en una empresa. Es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, considerando al capital intelectual en un activo estratégico y no un gasto.

La evidencia mostrada en el artículo permite contribuir al desarrollo de un marco general para el diseño de políticas orientadas a la implementación de la gestión del talento humano en las microempresas en el Ecuador, sustentado en la relevancia, pertinencia e interés que tiene este campo en la actualidad.

Limitaciones y Recomendaciones

Al analizar la gestión del talento humano en las microempresas, se recomienda lo siguiente:

- Realizar investigaciones sobre modelos de gestión de talento humano que sean adaptables para las microempresas.
- Establecer estudios cuantitativos sobre los procesos de la administración del talento humano, así como de costos de rotación de personal; con el fin de optimizar recursos financieros al integrar mano de obra calificada, desarrollar sus capacidades, retenerlas y recompensarlas por su desempeño laboral.
- Diseñar planes de acción con estrategias de incentivo y motivación del talento humano, enfocadas al cumplimiento de objetivos organizacionales y al crecimiento económico-financiero de las microempresas.

Bibliografía

- Alcívar, M., Holguín, A., & Ferrin, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *FIPCAEC*, 5(5), 19–39. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/312/551>
- Baque Cantos, M. A., Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P., & Baque Parrales, S. M. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. *Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 619–632. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.771>
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M., & Rivera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de La Facultad de Arquitectura de La Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5, 83–91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava edi). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Durán, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9, 36–43.
- Escalera Chávez, M., Gallegos Fonseca, G., & Vázquez Almazán, M. (2016). Impacto financiero de los recursos humanos en una empresa de servicio. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 3(6), 74–80. <http://www.reibci.org/publicados/2016/nov/1900104.pdf>
- Esteban Talaya, A., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de Mercados* (Primera ed). ESIC EDITORIAL.
- Estrada, R. (n.d.). *El costo de la rotación de personal*. [https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo de Rotación Personal.pdf](https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotación%20Personal.pdf)
- Fajardo, L., Fernández, M., Vásquez, C., Toscano, D., & Fajardo, L. (2016). La asociatividad micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: Caso cantón milagro – Ecuador. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 20(78), 4–14. <http://ve.scielo.org/pdf/uct/v20n78/art01.pdf>
- Figueroa, T., & Bravo, V. (2020). Pymes de Manabí y su impacto en la generación de empleo. *Polo Del Conocimiento*, 5(47), 567–586. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1535-8610-

2-PB.pdf

- Flores Miranda, L., & Palacios Garcia, L. (2016). Minimizar la rotación del personal mediante la aplicación de planeación estratégica y simulación de planeación operativa. *DYNA MANAGEMENT*, 4(1), [11 p.]-[11 p.]. <https://doi.org/10.6036/MN8057>
- González, E., Macías, B., Pulla, E., & Román, V. (2018). Las microempresas y el trabajo sustentable. *UTMACH*, 571–582. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/399-Texto del artículo-735-1-10-20190929.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/399-Texto%20del%20articulo-735-1-10-20190929.pdf)
- Gutiérrez Alvarado, J. (2013). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. *Cuadernos de Investigación EPG*, 15. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333455/51-161-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- Majad, R., & Musa, A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(80), 148–165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 48, 104–109. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(13), 20–27. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Molina Cedeño, K., Molina Cedeño, P., & Laje Montoya, J. (2019). La contabilidad de costos y su relación en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 15–20. <https://zenodo.org/record/3240566#.YEW8LGhKjIU>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2020). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13–26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Ponce Cedeño, O. S., Morejón Santiestevan, M. E., Salazar Pin, G. E., & Baque Sánchez, E. R. (2019). *Introducción a las finanzas*. Editorial Científica 3Ciencias.

<https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2019.50>

- Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20–42. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>
- Restrepo, A., & Gómez, L. (2009). ¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmeccánico? *Revista UDEA*, 3(1). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>
- Rodríguez Aranday, F. (2017). *Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*.
- Rodriguez Arrieta, G. A., Cano Lara, E. D., & Ruiz Velez, A. L. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*, 1(35), 51–69. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1141>
- Rodríguez, F. B., & Álvarez Giraldo, C. M. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-colombia1. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209–232. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70164-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70164-4)
- Ruth, S., & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: Reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323–326. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>
- Tapia, C., & Jiménez, J. (2018). *Cómo entender finanzas sin ser financiero*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/ulead/123437?page=13>
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 12, 115–133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Redipe*, 6(3). <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217/214>
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Viñán, J., Miño, G., Arias, J., & Viteri, A. (2020). Impacto Financiero Y La Rotación De Personal En Las Áreas De Mercadeo Y Operaciones: Empresa Multinacional De Venta De Vacaciones Prepagadas En El Ecuador/Financial Impact and the Rotation of Personnel in the Marketing Areas and Operations: Multinational. *KnE Engineering*, 392–420. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6257>