



***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN***

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**RELACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL,  
EN LA EMPRESA PIZZA HUT EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA DEL  
SOL, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2016.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR: OFELIA LUCIA LEGUA VALLE**

**ICA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación esta dedicado a mis padres a mi familia, quienes me apoyaron en todo momento. A mis compañeros de trabajo por los buenos momentos en esta empresa.

## **AGRADECIMIENTO**

En este trabajo agradezco a Dios por mirarme, darme la fortaleza y guiarme en la consecución de mis objetivos. A mi hermana quien confió en mí y me motivo a ser mejor cada día.

## **RECONOCIMIENTO**

A mis maestros por brindarnos su saber, sus consejos, experiencias y motivación constante en mi formación profesional.

## ÌNDICE

|                     | <b>Págs.</b> |
|---------------------|--------------|
| Dedicatoria.....    | iii          |
| Agradecimiento..... | iv           |
| Reconocimiento..... | v            |
| Índice.....         | vi           |
| Resumen.....        | ix           |
| Abstract.....       | x            |
| INTRODUCCIÓN.....   | xi           |

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....                        | 1  |
| 1.2. Delimitación de la Investigación.....                               | 9  |
| 1.2.1. Delimitación Espacial.....  | 9  |
| 1.2.2. Delimitación Social.....  | 9  |
| 1.2.3. Delimitación Temporal.....  | 9  |
| 1.2.4. Delimitación Conceptual,.....                                     | 9  |
| 1.3. Formulación del Problema.....                                       | 9  |
| 1.3.1. Problema Principal.....   | 9  |
| 1.3.2. Problemas Secundarios.....  | 10 |
| 1.4. Objetivos de la Investigación.....                                  | 10 |
| 1.4.1. Objetivo General.....   | 10 |
| 1.4.2. Objetivos Secundarios.....  | 10 |
| 1.5. Hipótesis de la Investigación.....                                  | 11 |
| 1.5.1. Hipótesis General.....  | 11 |
| 1.5.2. Hipótesis Secundarias.....  | 11 |
| 1.5.3. Variables e Indicadores (definición conceptual y operacional).... | 12 |

|   |    |
|---|----|
| 1.6. Diseño de la Investigación .....                                   | 13 |
| 1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación .....                              | 13 |
| a) Tipo de Investigación.....   | 13 |
| b) Nivel de Investigación.....  | 13 |
| 1.6.2. Método y Diseño de Investigación.....                            | 13 |
| a) Método de Investigación.....   | 13 |
| b) Diseño de Investigación.....   | 13 |
| 1.6.3. Población y Muestra de la Investigación .....                    | 14 |
| a) Población .....  | 14 |
| b) Muestra.....   | 14 |
| 1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....            | 14 |
| a) Técnicas.....  | 14 |
| b) Instrumentos .....   | 14 |
| c) Fuentes de información.....  | 15 |
| 1.6.5. Justificación e Importancia y Limitaciones de la Investigación.. | 15 |
| a) Justificación de la Investigación.....                               | 15 |
| b) Importancia de la Investigación.....                                 | 16 |
| c) Limitaciones de la Investigación.....                                | 16 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación ..... | 17 |
| 2.1.1. A Nivel Internacional .....          | 17 |
| 2.1.2. A Nivel Nacional.....                | 25 |
| 2.2. Bases Teóricas .....                   | 27 |
| 2.2.1. Capital Humano .....                 | 27 |
| 2.2.2. Rotación de Personal.....            | 39 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos.....    | 52 |

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Análisis de Tablas y Datos.....        | 56 |
| 3.2. Pruebas de Hipótesis Especificas ..... | 75 |
| 3.3. Prueba de Hipótesis General.....       | 81 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| CONCLUSIONES.....               | 83 |
| RECOMENDACIONES .....           | 85 |
| ANEXOS                          |    |
| 1. FUENTES DE INFORMACIÓN ..... | 86 |
| 2. Matriz de consistencia.....  | 88 |
| 3. Encuesta .....               | 90 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación estableció como objetivo general: Analizar la relación que existe entre el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016. Actualmente la Gestión del Talento Humano se constituye como un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

El nivel establecido fue el Descriptivo-transversal, intentan analizar y describir el fenómeno en estudio en un periodo de tiempo corto. El método de investigación propuesto fue de tipo Hipotético-Deductivo; es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El diseño aplicado fue descriptivo- transversal, ya que recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen, en un solo momento. El estudio comprendió a los trabajadores del área de producción y de servicio de la tienda N°40 de la empresa PIZZA HUT que se encuentra en Plaza del Sol en la ciudad de Ica, que en su totalidad son 15.

Se llegó a la siguiente conclusión:

Existe una relación significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016. Después de realizar la prueba del chi cuadrado el valor que se obtuvo fue de 0,004 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación  $H_a$ . Además el 46.7% de los encuestados considera y está totalmente de acuerdo que es fundamental el entrenamiento y desarrollo de capacidades para evitar la rotación de personal en la empresa. y otro 46.7% está de acuerdo con esta percepción.

**Palabras claves:** Gestión del capital humano, Rotación de personal, Gestión de recursos humanos.

## ABSTRACT

This research established general objective: To analyze the relationship between human capital and staff turnover in the company PIZZA HUT in the Sun Plaza shopping center, city of Ica, period 2016. Currently Talent Management human is established as a key factor in the management processes of organizations, and is responsible for the formation of highly qualified human capital, aligned with the strategic planning of the same.

The level set was the Descriptive-cross, try to analyze and describe the phenomenon under study in a short period of time. The research method was proposed Hypothetical-Deductive type; is the process or path that follows the researcher to make your activity a scientific practice. The design was cross-sectional descriptive-applied as they collect data on each of the categories, concepts, variables, contexts and report the data obtained at one time. The study included in the company PIZZA HUT in the Sun Plaza shopping center, city of Ica, period 2016. all of which are 15.

It came to the following conclusion:

There is a significant relationship between training and capacity building and staff turnover in the company PIZZA HUT in the Plaza el Sol shopping center, city of Ica, period 2016. After testing the chi square value was obtained was 0,004 making significant influence, being less than  $p = 0.05$  the research hypothesis  $H_a$  is accepted. in addition, 46.7% of respondents considered and fully agrees that it is essential training and capacity building to prevent turnover in the company. and another 46.7% agree with this perception.

**Keywords:** Human Capital Management, staff turnover, Human Resource Management.

## INTRODUCCIÓN

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los gerentes de talento humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en socio del negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas. El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce.

La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco). Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática.**

Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

El capital humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

Según Zegarra, J. (2008) establece que El capital humano se caracteriza por;

- Conocimientos
- Habilidades
- Virtudes

Todas estas variables hacen que la persona se convierta en un ser principal de las empresas, motor de: producción, creatividad y otros factores que lo hacen indispensable para el éxito profesional y personal. Hoy en día, con la globalización que se está aconteciendo, es necesario tener a nuestro personal capacitado, entrenado, para luego poder así aplicar el empowerment (dar poder de decisión a los empleados) y como consecuencia de esto, realizar nuestros procesos a corto plazo.

El personal es muy importante porque es valioso, creativo, y es parte de la estrategia de una organización, un ejemplo de ello es el servicio personalizado que se nos brinda. Cabe mencionar de que a nuestros trabajadores hay que protegerlos, cuidarlos, capacitarlos (antes mencionado), evaluarlos y desarrollar en ellos la responsabilidad social (remunerándolos, gratificándolos, y entre otros beneficios).

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas. El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce.<sup>1</sup>

Aragón, M. (2008). El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente

---

<sup>1</sup> Zegarra, J. (2008). *La Importancia del Capital Humano en las Organizaciones*. Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [humans-talent.blogspot.com/2008/09/la-importancia-del-capital-humano-en.html](http://humans-talent.blogspot.com/2008/09/la-importancia-del-capital-humano-en.html)

se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, entre otras. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.<sup>2</sup>

---

<sup>22</sup> Aragón, M. (2008). *La importancia de la motivación laboral*. Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [www.circulocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaID=4032](http://www.circulocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaID=4032)

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con entradas y salidas de una organización a otra.

Es así, como las empresas pueden caer fácilmente en la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante.

Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.<sup>3</sup>

## **PIZZA HUT**

### **Nuestra Misión**

Brindar productos de alta calidad y atención personalizada a cada uno de nuestros invitados a fin de lograr la fidelidad de ellos, con un equipo altamente motivado y capacitado, contribuyendo al desarrollo del país y de nuestros colaboradores.

### **Nuestra Visión**

Ser los Operadores de Franquicias más rentables del Perú respetando fielmente los valores que nos comprometen, trasladándolos a nuestros clientes, proveedores y a la sociedad.

### **Nuestros Valores**

- Proporcionar un ambiente de trabajo divertido, basado en el respeto y la dignidad de las personas.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia en la ejecución de nuestras operaciones.

---

<sup>3</sup> [blog.trabajando.pe/peru/340-rotacion-de-personal--sus-causas](http://blog.trabajando.pe/peru/340-rotacion-de-personal--sus-causas)

- Aumentar el número de clientes que estén satisfechos y entusiastas todo el tiempo.
- Contribuir positivamente a nuestra comunidad y medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

### Filosofía Organizacional

Contamos con un excelente equipo gerencial y de asociados entrenados especialmente para darles a nuestros clientes un gran producto y una grata experiencia el 100% de las veces que decide visitarnos.

Nuestra empresa cree en el reconocimiento a la labor bien hecha.

Cada nuevo miembro del equipo tiene una interesante capacitación durante algunos días en el que se le imparte nuestra filosofía que nos caracteriza como empresa con una cultura CHAMPS.

Uno de los valores más importantes en Pizza Hut es la integridad. Nuestra gente está comprometida en proveer una excelente calidad y servicio personalizado.

En Pizza Hut nuestra cultura refleja nuestros valores, esto incluye una visión compartida de quien somos y a dónde vamos. Esto va acompañado de la manera de cómo tratamos a nuestros clientes.

Estimulamos a nuestro personal para que piensen diferente al resto del mundo con el objeto de que tomen riesgos prudentes en el logro de resultados y crear una atmósfera informal con una comunicación abierta para dar la libertad para que contribuya en su propia iniciativa. Esto es parte de nuestra cultura y nosotros la valoramos. A nuestra gente los denominamos asociados y es el sentimiento que viene de saber que ustedes pueden influenciar en nuestra compañía con las mejores prácticas y trabajo en equipo.

En estos momentos en la tienda PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, vienen ocurriendo una serie de hechos que de no solucionarse traería perjuicio económico, de credibilidad, y sociales. Entre ellos tenemos los siguientes:

- Rotación alta de personal
- Deficiente entrenamiento y capacitación de los empleados
- No hay identificación con la empresa

- No existe crecimiento ni desarrollo personal
- Inestabilidad laboral
- Desmotivación

### **Problemática en la empresa**

En esta empresa se vienen dando una serie de situaciones negativas en la gestión del capital humano y que traen como consecuencia una alta rotación de personal, lo cual no es positivo para la organización, entre ellos podemos mencionar.

Crecimiento y desarrollo profesional.

El crecimiento profesional o hacer línea de carrera dentro de la empresa Pizza Hut es muy lento por lo mismo que todo está centralizado. Los empleados se retiran de la empresa porque no ven posibilidades de un ascenso adecuado y alcanzable. Para ascender los trabajadores deben esperar que su jefe directo renuncie, ascienda, sea despedido, etc.; de no ser así las posibilidades están en Lima.

Para hacer línea de carrera dentro de Pizza Hut y puedan darse los ascensos, se rinden evaluaciones de manera virtual, entrevistas vía Skype, y vía IP (vía telefónica), tiene que pasar por un examen psicotécnico, entrevista con el área de recursos humanos, y finalmente entrevista con el Gerente de Operaciones, a su vez la persona a evaluar debe tener buenas referencias de su gerente de tienda y de área. De no pasar algunas de las evaluaciones se les da un Plan de Acción que varía entre 6 meses hasta un año, o dependiendo del desenvolvimiento del trabajador, pasando dicho tiempo establecido el trabajador pasaría nuevamente a ser evaluado. Todo este largo proceso sería un motivo para que se presente un índice alto en la rotación.

En lo que se refiere a las capacitaciones y desarrollo profesional, solo se les ofrece cursos virtuales como son: Planeación Estratégica, Gestión de Ventas, Gestión de Marketing, entre otros; exclusivamente a los gerentes de la tienda.

Compromiso con la empresa.

La empresa no invierte mucho en las provincias, y no se preocupa por interactuar en forma directa con sus empleados sino todo lo hace a través de terceros, sin bien es cierto el equipo gerencial de la ciudad de Ica busca motivar e interactuar de una u otra forma con sus empleados al parecer eso no basta para ellos, ya que podría ser más positivo y beneficioso que estos se sientan parte de la empresa si fueran valorados o reconocidos directamente por las áreas especializadas que se encuentran en Lima.

La relación entre empleador y empleado es muy pobre, el único incentivo que se tiene es cuando el Área de Tesorería envía un presupuesto para una cena o almuerzo de los empleados en dos fechas importantes como son: Día del trabajador y Navidad.

A diferencia de las tiendas que se encuentran en Lima en donde se hace una serie de eventos, concursos, cursos y capacitaciones para motivar y hacer sentir identificados a sus empleados con la empresa. Esto conlleva a tener empleados que cumplen con un trabajo porque necesitan el dinero o por ganar la experiencia u otros motivos y no porque se sientan identificados con la empresa.

#### Motivación.

Este factor nace como consecuencia de todo lo antes mencionado, al presentarse una alta rotación se tiene que contratar trabajadores constantemente, lo que implica un nuevo entrenamiento y un cambio en las posiciones de los trabajadores que viene laborando en la empresa y conocen el manejo de la misma, causando a la vez que estos sientan incomodidad y desmotivación por tener que realizar un doble trabajo en lo que dura el entrenamiento del personal nuevo lo cual puede tomar un mes o más; sumado a ello las pocas expectativas que puedan tener por hacer línea de carrera, y no se sientan identificados con la empresa.

#### Entrenamiento y desarrollo de capacidades.

Uno de los principales problemas que enfrenta la tienda es que por ser provincia no cuenta con el impacto directo del Área de Entrenamiento, es decir las personas que ingresan a trabajar a la tienda, no son entrenados ni capacitados directamente por el personal especializado que se encuentra en la

ciudad de Lima, son los gerentes quienes se encargan de esta labor quienes a su vez también son entrenados por los gerentes de área, lo que se hace es transmitir los conocimientos que los mismos tienen reforzándose con Manuales, Visual Card, y algún documento que Lima envíe. No se les brinda una capacitación continua a los empleados, simplemente la información que se ofrece es aquella con la que son entrenados al ingresar a la tienda.

Lo que puede ocasionar un entrenamiento no muy eficiente, o más aún que el trabajador no se sienta seguro en un 100% dentro del área a desempeñarse y el adaptarse o aprender con la experiencia le lleve algo de tiempo, pudiendo ser este un motivo por el cual no se sientan comprometidos con su labor dentro de la tienda y puedan terminar renunciando.

Rotación alta de personal.

Se presenta una rotación alta, porque para mucho de los empleados la línea de carrera que ofrece la empresa no va de acuerdo con sus carreras o estudios actuales, ocasionando en ellos muy pocas expectativas de crecimiento lo que hace que estos se retiren de la empresa en un tiempo determinado.

Otro de los motivos que hace que la rotación se eleve son los salarios, puesto que para que un, Part Time, que es el tipo de contrato que más se da en la tienda de Pizza Hut, para que pueda cobrar un cantidad razonable deben llegar a un número de 85 horas laborables, de no ser así pues su sueldo disminuirá, y para que esto suceda las ventas también deben ser elevadas.

Sucede que a la tienda Pizza Hut de Ica se le determina un proyectado semestral de rotación de cinco trabajadores, habiéndose ya retirado hasta el momento ocho trabajadores, esto da como resultado una rotación alta, esto perjudica a la empresa porque debe volver a contratar a más personal afectando los gastos y presupuestos designados. Adicional a ello este factor de rotación alta hace que en el BSC de la empresa Pizza Hut, el indicador ROTACION, presente un resultado negativo, lo que afecta directamente la gestión del gerente de tienda y su a equipo de asistentes, generando una seria preocupación para los mismos.

## 1.2. Delimitación de la Investigación

**1.2.1. Delimitación Espacial.-** La investigación se llevó a cabo en el distrito de Ica, ciudad de Ica.

**1.2.2. Delimitación Social.-** Comprendió a los empleados de la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol.

**1.2.3. Delimitación Temporal.-** Se desarrolló entre los meses de Mayo a Agosto del año en curso 2016;

**1.2.4. Delimitación Conceptual.-** Se estudiaron los conceptos a la Administración del personal y la Gestión de Recursos Humanos. Que son los siguientes:

**Capital Humano.** Se consideran capital humano porque la gente no puede estar separada de sus conocimientos, habilidades, capacidades, salud o valores.<sup>4</sup>

**Rotación de 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 pasan a aumentar el nivel de rotación del personal de la empresa.<sup>5</sup>

## 1.3. Formulación del Problema

### 1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera el capital humano se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?

---

<sup>44</sup> Chinn, D. (s/f). [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) › Finanzas Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [www.circulocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaID=4032](http://www.circulocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaID=4032)

<sup>5</sup> [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) › Artículos

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

#### **Problema Secundario 1**

¿En qué medida el entrenamiento y desarrollo de capacidades se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?

#### **Problema Secundario 2**

¿En qué medida el compromiso organizacional se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?

#### **Problema Secundario 3**

¿De qué manera la motivación se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

#### **1.4.2. Objetivos Secundarios**

##### **Objetivo Especifico 1**

Determinar con el entrenamiento y desarrollo de capacidades se relacionan con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

##### **Objetivo Especifico 2**

Analizar como el compromiso organizacional se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

### **Objetivo Especifico 3**

Analizar como la motivación se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

## **1.5. Hipótesis de la Investigación.**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Existe influencia directa y significativa entre el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

### **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

#### **Hipótesis Secundaria 1.**

Existe relación directa y significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

#### **Hipótesis Secundaria 2.**

Existe relación directa y significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

#### **Hipótesis Secundaria 3.**

Existe relación directa y significativa entre la motivación y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

### 1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y operacional)

| Variables  | Definición Conceptual  | Definición Operacional   | Indicadores  |
|--|--|--|--|
| <p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Capital humano</p>     | <p>Se utiliza el término capital humano para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción</p>   | <p>Se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse.</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento y desarrollo de capacidades</li> <li>- Compromiso organizacional</li> <li>- Motivación</li> </ul> |
| <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Rotación de Personal</p> | <p>La rotación de personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de recursos humanos</p> | <p>El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios laborales</li> <li>- Desarrollo personal</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> </ul>                |

## 1.6. Metodología de la Investigación

### 1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación.

**a) Tipo de Investigación.** El tipo de investigación que se propuso fue Aplicada, porque en la investigación científica aplicada se propone transformar el conocimiento 'puro' en conocimiento útil. Tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral de las naciones.<sup>6</sup>

**b) Nivel de Investigación.** La presente investigación fue de nivel Descriptivo-transversal, intentan analizar y describir el fenómeno en estudio en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”. Es como si diéramos un corte al tiempo y dijésemos que ocurre aquí y ahora mismo.<sup>7</sup>

### 1.6.2. Método y Diseño de Investigación

**a) Método de Investigación.** El método de investigación propuesto fue de tipo Hipotético-Deductivo; es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.<sup>8</sup>

**a) Diseño de Investigación.** El diseño aplicado fue descriptivo-transversal, ya que recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen, en un solo momento.

---

<sup>6</sup> ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.

<sup>7</sup> [www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)

<sup>8</sup> [www.e-torredebabel.com/Psicologia/.../Metodo-Hipotetico-Deductivo.ht...](http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/.../Metodo-Hipotetico-Deductivo.ht...)

Donde:

R: Del inglés randomization, indica que los sujetos han sido asignados a un grupo de manera aleatoria o al azar.

G: Grupos de sujetos o Muestra

O: Observación, una medición

T: tiempo

T1  
RG1 }  
RG2 }  
RG3 }  
O1

### 1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

a) **Población.** El estudio comprendió a los empleados de la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, que en su totalidad son 15.

b) **Muestra.** En este caso se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia y tomo en cuenta a todos los asesores de servicios de esta empresa.

### 1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### a) Técnicas de Recolección de Datos.

Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas:

- Técnica de la encuesta.
- Técnica de la Tabulación de resultados.

#### b) Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento básico para recolectar los datos primarios será el cuestionario auto administrado, dado que es un instrumento de investigación que consiste en

una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.<sup>9</sup>

### **c) Fuentes de Información**

La fuente que se utilizó fue la primaria ya que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

## **1.6.5. Justificación e Importancia y Limitaciones de la Investigación**

### **a) Justificación de la Investigación**

Actualmente la gestión del talento humano se constituye como un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

Esta investigación nos permitirá identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilitar el desarrollo de los empleados orientado hacia esas competencias,

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

---

<sup>9</sup> CABALLERO, A. Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., 2000.

### **b) Importancia de la Investigación**

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos, el mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en su interior, de tal forma que si quiere modificar la conducta de los demás, antes es necesario cambiar la forma de concebir las situaciones. Por lo tanto, si las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos, las colocar en la base de la pirámide del capital humano, debido al impacto que tienen en las interrelaciones. Para Chiavenato “En este contexto, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización, los empleados deben de ser tratados como recursos productivos de las organizaciones”

### **c) Limitaciones de la Investigación**

Se establecieron algunas limitaciones como la autorización de la empresa en facilitar el permiso para desarrollar la investigación, la información escasa sobre el tema.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

- Luna, J. (2013). La presente disertación doctoral establece como eje central de investigación la competitividad de las pymes en el sector manufacturero, utilizando como parte medular la creatividad del capital humano, siendo esencial su innovación en los recursos de la empresa para alcanzar las metas establecidas en la empresa, reflejando cambios que benefician su accionar. De acuerdo con Méndez (2009), se eligió la teoría de motivación de David McClelland, (necesidades de logro [nlog], necesidades de poder [npod] necesidades de pertenencia [nper]); y tienen por finalidad motivar constantemente al trabajador para generar un compromiso con la empresa para su crecimiento. Se utiliza como base el Modelo general de gestión por competencias de Saracho (2005) para esta investigación, que presenta un enfoque novedoso en donde combina y articula los tres modelos de competencias que hasta ahora utilizan las organizaciones de manera aislada y se describen de esta manera: Modelo de competencias distintivas que creó y desarrolló David McClelland, Modelo de competencia genérica desarrollado por William Byham y el Modelo Funcional creado por Sydney Fine. En términos generales los

resultados obtenidos se fundamentan en una muestra heterogénea de un universo de 1372 unidades económicas, basándose en el muestreo del programa SPSS18. La muestra real es de 300 empresas, que se escogieron por sorteo y presentan una serie de opciones en todos los cuadrantes. Dentro de este trabajo de investigación se pone a consideración un modelo de competitividad de capital humano (MCCH), que apoye a los empresarios (Pymes) y permita dar oportunidad a los empleados a participará en el desarrollo de la empresa por medio de la innovación, con iv un compromiso de pertenencia para que se involucre y con su participación apoye a la empresa a ser competitiva.<sup>10</sup>

- Bueno, M. (2001). Las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

Conclusión 1: Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del Conclusiones 354 factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo.

---

<sup>10</sup> Luna, J. (2013). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de celaya, guanajuato* (Tesis de grado de Doctor en Administración). Universidad, De Celaya. Guanajuato Méjico Disponible en: [red.uao.edu.co/bitstream/10614/4822/1/TAD01214.pdf](http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4822/1/TAD01214.pdf)

Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital.

Conclusión 2: La elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa. De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.

Conclusión 3: Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento del profesional de estos dos Conclusiones 355 elementos de organización de las empresas informativas, más definidas estarán las labores que cada empleado tiene que desarrollar. Este hecho influirá favorablemente en el desarrollo de su trabajo y tendrá efectos positivos en su productividad.

Conclusión 4: La productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más

favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad.

Conclusión 5: El empresario y el Director de Recursos Humanos de la empresa informativa deben ser profesionales de la información. Dada la especificidad del factor de producción trabajo y del producto informativo en estas empresas, es imposible que una persona que no es profesional de la información pueda gestionar y controlar un proceso de producción tan específico ni tampoco su capital humano. Es indudable que para dirigir y aplicar correctamente las políticas de recursos humanos en las empresas informativas hay que poseer una serie de conocimientos sobre las Ciencias de la Información que sólo pueden obtenerse mediante su Conclusiones 356 estudio en las Facultades de Ciencias de la Información. De este modo, el empresario de la empresa informativa tendrá en sus manos los instrumentos adecuados para ejercer correctamente su poder de dirección. El Director de Recursos Humanos podrá ejecutar las políticas propias de su departamento de manera que el personal de la empresa informativa aporte la máxima productividad. De esta manera, también el empresario cumplirá sus objetivos, entre ellos, el máximo beneficio. Por otra parte, cuanto mayor sea la dotación del departamento de recursos humanos, mayor será la probabilidad de que las personas que trabajan en la empresa informativa incrementen la calidad y la cantidad del trabajo desempeñado. Debido a la especificidad del factor de producción trabajo en la empresa informativa,

éste será más productivo si el empresario es un profesional de la información.

Conclusión 6: El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto informativo. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es valorado por el empresario según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo, el empresario de la información conseguirá el logro de sus objetivos que son máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada.<sup>11</sup>

- Seguí, E. (2007). La contabilidad representa el núcleo central del sistema de información empresarial y - por tanto- resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. Sin embargo, fruto de la emergencia de la economía del conocimiento, la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de fiabilidad y de relevancia social. Esta crisis ha motivado el surgimiento de metodologías capaces de identificar, medir y gestionar los activos intangibles de una organización. Las cooperativas de crédito, como organizaciones singulares dentro del sistema bancario español, cuentan con activos intangibles de especiales características. Los valores cooperativos, la estructura de su capital social, las actitudes del personal o la selección y formación del personal proveen a las cooperativas de crédito de una configuración específica de sus intangibles que merece una especial atención. De este modo, sus ventajas competitivas intangibles podrían ser gestionadas y aportar información más relevante para la toma de decisiones. Mediante metodologías cualitativas, esta tesis intenta la identificación de las singularidades del capital humano de las cooperativas

---

<sup>11</sup> Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa* (Tesis de grado de Doctor). Universidad, Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: [biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf](http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf)

de crédito. Para ello se ha partido del marco conceptual producto de los principales modelos existentes de capital intelectual y de las directrices emitidas para la difusión de esta información. Así, a partir de la identificación, medición y análisis de los intangibles de capital humano de una cooperativa de crédito, este trabajo pretende mejorar desde una perspectiva financiera- la comprensión del papel clave de los activos intangibles en el valor real de una organización. Las singularidades del sector cooperativo de crédito muestran unos recursos humanos potencialmente más predispuestos a adoptar una fuerte cultura de empresa y a realizar una mayor inversión en formación. Por el otro lado, los principales déficits de las cooperativas de crédito vendrían derivados de sus aptitudes y de sus menores capacidades, dados su menor nivel académico y su menor inversión en formación. En consecuencia, esta investigación persigue proporcionar referencias reales y juicios de expertos que expliquen en cómo y por qué el capital intelectual -y sobre todo el humano- es tan relevante en el negocio bancario. Esas son las razones que justificarían porqué el capital humano merece una papel fundamental dentro de la información financiera (más allá de la contabilidad tradicional de bienes materiales).<sup>12</sup>

- Ramírez, E. (2013). En la sociedad actual el conocimiento asociado al capital humano como activo intangible es en un factor clave de éxito para hacer las organizaciones más competitivas y en el sector público, los gobiernos locales en el contexto de la complejidad, son los que llevan la acción social directamente a las comunidades. Es así que la investigación tiene como objetivo presentar un modelo de gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del Estado Carabobo, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento. Los fundamentos teóricos y filosóficos parten de tres ejes temáticos: capital humano, competencias y sociedad del conocimiento para desarrollar los elementos del modelo. La herramienta metodológica para el diagnóstico de

---

<sup>12</sup> Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito* (Tesis de grado de Doctor) en Economía. Universidad, Politécnica de Valencia. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1836/tesisUPV2605.pdf>

la realidad se basa en un enfoque holístico (cuali-cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que serán trianguladas, tomando los datos de informantes claves de los gobiernos locales de los municipios Libertador, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo, para que hechas las reflexiones del análisis comparativo entre la realidad evidenciada, la realidad percibida y los fundamentos teóricos, poder diseñar el referido modelo.

Palabras Clave: Capital Humano, Competencias, Sociedad del Conocimiento.<sup>13</sup>

- Ríos, M. (2009) El jueves 10 de abril del año pasado, la libra de cobre alcanzó el precio récord de US\$ 4,029 la libra. Si bien tras ese espectacular registro, el precio del metal ha tendido a la baja, el promedio del año 2008 superó los US\$ 3,2 la libra. El estado chileno recibió el año 2008, sobre US\$ 15.700 millones por concepto de ingresos del cobre. Estimación mayor en un 42% a lo recaudado en el 2007, tanto en la minería pública como privada. Ante esta abundancia de recursos, poco frecuentes en las arcas del Ministerio de Hacienda, surgen las interrogantes desde los más variados sectores sociales y políticos del país: ¿Cómo hacer para que estos excedentes, que pueden ser transitorios, se traduzcan en un beneficio permanente para Chile? En diversos foros publicados en la prensa, la mayoría de los economistas enfatizan en sus propuestas que los recursos disponibles deben dedicarse a inversión y no a gasto corriente. Algunas de estas propuestas, son por ejemplo, enviar a miles de estudiantes de enseñanza media a estudiar inglés en el extranjero, traer miles de profesores de países líderes en educación para que lideren cambios en la metodología de enseñanza, estímulos tributarios a empresas que envíen a capacitarse en el extranjero, enviar a profesores chilenos a los países con las “mejores prácticas” en materias educacionales, adquirir tecnología digital, creación de fondos para el fomento del capital humano, mejoras en programas de descontaminación ambiental, mejoras en las

---

<sup>13</sup> Ramírez, E. (2013). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito* (Tesis de grado de Doctor) Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo. Venezuela. Disponible en: [www.cladea.org/index.php?...estudio-de-la-gestion-del-capital-humano-que-labora-en...](http://www.cladea.org/index.php?...estudio-de-la-gestion-del-capital-humano-que-labora-en...)

pensiones, repotenciamiento de la marca país, etc. La mayoría de estas iniciativas tiene el común denominador de intentar potenciar el capital humano de nuestro país. Nuestro país necesita “capital humano avanzado”, el cual se encuentra en las universidades. En las sociedades modernas, las universidades son los motores de las economías que encabezan los rankings mundiales de competitividad y de desarrollo humano, pues son, éstas las que aportan las herramientas que potencian las habilidades que utiliza el sector productivo para competir innovando. Pero, nuestras universidades no obtienen mejores resultados que el sistema educacional general, con magros logros en pruebas internacionales como la TIMMS y la PISA. “La gran mayoría de las universidades mantiene una oferta rígida, especializada, carente de los objetivos transversales necesarios para construir una “economía del conocimiento”, como son la capacidad para buscar y analizar críticamente información, abordar en forma original problemas complejos, trabajar en equipos multidisciplinarios y comunicar ideas. Frente a este poco halagüeño diagnóstico de nuestra realidad universitaria: escasas universidades de investigación, casas de estudio con currícula de pregrado ajeno a las realidades de nuestras empresas y, con un reducido número de programas de postgrado en las áreas críticas para nuestro desarrollo (ingeniería y ciencias). ¿Cómo vamos a generar “capital humano avanzado”? ¿Por qué no dar ahora el salto cualitativo en la formación de capital humano que nuestro país requiere, si además, en este momento contamos con los recursos para financiar una mejora significativa? ¿Por qué no imitar lo que hizo la República de Corea del Sur durante los años ‘60 y ‘70 y que le permitieron contar con un “capital humano avanzado”?, el que, para algunos expertos, fue el factor catalizador del crecimiento de los años ‘80 y posteriores.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ríos, M. (2009). *Desarrollo de capital humano y su impacto en el crecimiento económico de la República de Corea* (Tesis de grado de Doctor) Maestría en Estudios Internacionales. Universidad de Chile. Chile. Disponible en: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/110831>

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- Mejía, M. & Espinoza, L, & Liao R. & Portocarrero, C. (2012). A partir de las investigaciones realizadas en el sector de Consultoría de Recursos Humanos, identificamos una oportunidad de negocio en temas de desarrollo del capital humano del mercado empresarial. La oportunidad encontrada es el desarrollo de liderazgo por medio de un servicio que permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral. La propuesta de negocio se basó en: Ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un “Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)”. El SIDEL tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa. Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo. El servicio integral de desarrollo de liderazgo se ofrecerá para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial. La oferta integral contará con las siguientes cuatro etapas: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano. Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de US\$ 24,039, con una tasa interna de retorno (TIR) de 44% que supera de manera significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 8 años, el proyecto

presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de US\$ 37,884 utilizando una tasa de descuento de 25%.<sup>15</sup>

- Marcillo, N. (2014). El propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones. PALABRAS CLAVES: Gestión, Competencia, Talento Humano, Institución Pública, sociedad, del conocimiento, Institución Pública, Paradigmas, Epistemológico, Tecnología, Ambiente, Organizaciones.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Mejía, M. & Espinoza, L, & Liao R. & Portocarrero, C. (2012). *Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas* (Tesis para optar el Título I de Licenciado en Gestión Empresarial). Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: [tesis.pucp.edu.pe/.../DIESTRA\\_ESPINOZA\\_LIAO\\_PORTOCARRERO\\_TDC\\_CONSU...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../DIESTRA_ESPINOZA_LIAO_PORTOCARRERO_TDC_CONSU...)

<sup>16</sup> Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de manabi* (Tesis de grado de Doctor) Disponible en: [repositorio.upao.edu.pe/.../MARCILLO\\_NORMA\\_GESTIÓN\\_COMPETENCIAS\\_SU...](https://repositorio.upao.edu.pe/.../MARCILLO_NORMA_GESTIÓN_COMPETENCIAS_SU...)

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Capital Humano.**

Valda, J. (2010). Nos dice que para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el difícil reto del cambio y buscan la maximización de las utilidades como prioridad número uno, por lo tanto existen desafíos por parte de las empresas que nos llevan a satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito.

Es hasta ahora que se le ha dado gran fuerza, para aplicarse a organizaciones y para promover el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

- Capital = cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad
- Humano = relativo al hombre o propio de él
- Gestión = efectuar acciones para el logro de objetivos
- Capital Humano = aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Estos elementos por separado, No nos dan mucha claridad sobre su utilización en el tema de administración de recursos humanos, pero si los integramos, nos ayudan a buscar herramientas para encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad de los individuos dentro de la organización, de tal manera que podamos llegar a los resultados esperados, a través de su contribución y del desarrollo de habilidades para adquirir conocimientos.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Valda, J. (2010). El capital humano como creador de valor en la empresa. *Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [www.grandespyemes.com.ar/.../el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-empre...](http://www.grandespyemes.com.ar/.../el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-empre...)*

## **La importancia del capital humano en las organizaciones**

Méndez, J. (2007). Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce.

La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco).

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles. Se requiere, entonces, cambiar el foco de atención de la C&D de ofrecer cursos y enseñar contenidos a mejorar el desempeño y solucionar problemas del negocio.

En el enfoque a partir del análisis funcional se generan Normas o estándares de competencia laboral, que se evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño o logros específicos en el trabajo. En el enfoque basado en el comportamiento se identifican las competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación

superior, las cuales se evidencian a través de conductas observables en el trabajo. En ambos casos, la competencia se demuestra en el desempeño.

Es importante entender que el ROI es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con el programa, logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades, aplicación de estos aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de estas mejoras en el desempeño del personal.

El último estudio realizado en 1999 por la firma Price waterhouse Coopers sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres años es: Liderazgo, Adaptación a los cambios, Gestión de las personas, Trabajo en equipo.

Si los beneficios superan los costos incurridos existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas.<sup>18</sup>

### **La herramienta más valiosa de cualquier empresa: el capital humano**

Según Pyme. Empresario. (2014). Los empleados son el activo más importante de cualquier empresa, la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos de negocios.

Alcanzar las metas y lograr los objetivos en las empresas son desde cualquier punto de vista la base de la subsistencia de cualquier negocio. Esto se consigue cuando existe una serie de elementos alineados y balanceados como lo es una correcta administración, contar con la tecnología que mejor

---

<sup>18</sup> Méndez, J. (2007). La importancia del capital humano en las organizaciones. *Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [www.areasrh.com/rrhh/capital\\_humano.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/capital_humano.htm)*

cumpla con los requerimientos básicos y con una gran capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

Es indudable que toda empresa, sea del tamaño que sea, se manejan en distintas dimensiones y/o proporciones tres recursos inamovibles: Los materiales, financieros y humanos. Los recursos materiales que son todos aquellos que se refieren a la infraestructura (oficinas, muebles, tecnología de comunicación y procesamiento, etc.) así como los productos o servicios intangibles que son los bienes patrimoniales de la empresa.

Los recursos financieros, como todos sabemos, son aquellos relacionados al capital o inversiones que permite la administración, solvento y permanencia de las instituciones.

Y por último el que se considera como inherente, y que de una u otra forma siempre estará para sacar adelante a la empresa es el recurso humano. Pero aquí entra la disyuntiva que hace la diferencia de los grandes empresarios y visionarios que entienden el valor trascendental que representa el capital humano. Tanto en micro, pequeñas, medianas y macro empresas es el único recurso capaz de utilizar los otros permitiendo que se desarrollen las utilidades económicas y beneficios de la empresa.

El éxito indudablemente radica en que haya una excelente conjunción de estos elementos, pero la pieza clave se basa en un eficaz proceso de selección de los candidatos para que una vez identificado y ofertado, reciba o no la capacitación necesaria (si el puesto requiere habilidades específicas o por desarrollar).

El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general.

Es importante que la selección de los puestos de trabajo se realice según las competencias y características de la persona, labor que empresas como la mía de selección y reclutamiento de personal enfocada en puestos administrativos, ventas y fuerza laboral, les ayude a identificar a dichos candidatos, facilitando la labor del encargado de reclutamiento o del área de recursos humanos para que posteriormente que una vez iniciada la relación laboral se mantenga

motivado al personal en base al trato y la satisfacción dentro de la organización.

Está comprobado por infinidad de estudios, análisis y encuestas, que un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa facilita que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general, debemos recordar el personal no es un instrumento es una herramienta al servicio de las empresas.<sup>19</sup>

### **Capital humano, capital financiero y el ciclo de vida del inversionista**

Herrerías, R. (2012). Ahorrar es la acción contraria a consumir. Las personas ahorramos para poder consumir más en el futuro o al menos para poder consumir lo mismo que hoy. Por ejemplo, el objetivo de los sistemas de pensiones de todo el mundo es asegurar que las personas, al momento de su retiro, puedan sustituir su ingreso laboral con los recursos ahorrados durante los años de trabajo. Esto significa que la riqueza generada a lo largo de la vida laboral tendría que ser suficiente para mantener a una persona durante toda su vida

La riqueza de la persona, ha sido un tema de estudio continuo en las finanzas modernas y es un asunto clave para los gobiernos, sobre todo en países en los que antes los jóvenes pagaban el retiro de los viejos y en los cuales cada vez hay más jubilados en proporción a la población económicamente activa. La discusión tiene muchos aspectos de gran importancia, desde el monto de las aportaciones para el retiro y la administración (inversión) de los recursos aportados, hasta la mejor forma de entregar los recursos al momento de la jubilación. Cada parte del proceso es fundamental para que los recursos sean suficientes para que una persona tenga recursos económicos suficientes hasta el día de su muerte. El concepto

---

<sup>19</sup> Pyme.empresario. (2014). *La herramienta más valiosa de cualquier empresa: el capital humano*. Recuperado el 19 de mayo de 2016. Disponible en: [www.grandespymes.com.ar/.../el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-empre...](http://www.grandespymes.com.ar/.../el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-empre...)

de distribuir la riqueza de una persona a lo largo de toda su vida se conoce como “finanzas del ciclo de vida” (life cycle finance).

Riqueza de las personas = capital financiero + capital humano

Es común olvidar que la riqueza de los individuos no sólo se limita a los recursos financieros que tienen, ya sea que se trate de dinero líquido o de activos como un bien inmueble o algún instrumento financiero. Un componente fundamental de la riqueza de una persona es su potencial de obtener ingresos por las horas trabajadas. Es lo que se conoce en economía como el “capital humano” de una persona. Cuando somos jóvenes, nuestra principal riqueza es la capacidad de trabajar y el potencial que tenemos para generar ingresos a lo largo de nuestra vida laboral. Al comienzo de la carrera laboral, nuestra riqueza financiera es muy poca comparada con el valor de nuestro capital humano. Conforme pasa el tiempo, el valor del capital humano va disminuyendo, mientras que la riqueza financiera aumenta. Los años de educación y la acumulación de conocimiento incrementan el capital humano de una persona simplemente porque la probabilidad de generar mayores ingresos también se eleva. Para nadie es desconocido que incrementar el capital humano en una sociedad se traduce en mayor riqueza económica y en mayor bienestar para la población en general.

El valor del capital humano es un bien sujeto a riesgos que en ocasiones son mucho mayores que los riesgos de una inversión financiera. La posibilidad del desempleo, la inestabilidad en el ingreso o inclusive la incapacidad para continuar laborando o la muerte ponen en riesgo la generación de ingresos y en consecuencia disminuyen el valor del capital humano. Si para las decisiones de inversión consideramos los riesgos a los que están sujetos los instrumentos financieros, ¿por qué no siempre se consideran también los riesgos del capital humano si también es parte de nuestra riqueza? La simple consideración del valor del capital humano y de sus riesgos cambia drásticamente la forma en que tomamos nuestras decisiones financieras. Por ejemplo, comprar un seguro de vida es una forma de proteger nuestro capital humano contra el riesgo de

muerte, sobre todo cuando hay otros que dependen económicamente de este capital.<sup>20</sup>

### **La cultura organizacional y su incidencia en la gestión del capital**

Tavera, M. (2012). La cultura interna de la organización es integrada por un conjunto de valores, creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa.

Dichos factores culturales influyen directamente en los verdaderos circuitos de comunicación interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de sus empleados.

La comunicación interna profesional gana eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los empleados. Es decir, un conocimiento sistematizado de la empresa a través de políticas de información con base en un lenguaje común a sus integrantes.

Estos elementos que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitan y hacen más productiva la comunicación interna. Sin un mínimo de cultura en común (lenguaje, costumbres, valores) la comunicación en la empresa, es difícil.

La cultura de empresa determina su Identidad. Esto significa que al diseñar estrategias comunicacionales ya sean externas o internas, la identidad de la organización es el terreno sobre el que nos movemos. Es la confluencia de los objetivos, valores y la forma, si se quiere, de expresarse. Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución.

La manera en que una organización expresa su cultura es de muchas formas. Las manifestaciones conductuales es la relación de la manera en cómo se comunican los miembros de la empresa a través del lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción entre las personas. Es aquí, donde se observa la incidencia de la cultura organizacional en el origen y desarrollo de su comunicación interna.

---

<sup>20</sup> Herrerías, R. (2012). *Capital humano, capital financiero y el ciclo de vida del inversionista*. Recuperado el 10 de mayo de 2016. Disponible en: [direccionestrategica.itam.mx/capital-humano-capital-financiero-y-el-ciclo-de](http://direccionestrategica.itam.mx/capital-humano-capital-financiero-y-el-ciclo-de)

El lenguaje es la forma más pura de la cultura, es lo que identifica a la institución por sus expresiones, modismo, palabras etc. Es decir, todo lo que utilizan los empleados de una empresa para comunicarse verbalmente, ya sea de forma oral o escrita.

El comportamiento no verbal permite desarrollar entre los interlocutores, otros sentidos, destacando el espacio (proximidad física), el movimiento del cuerpo, la postura, las expresiones de la cara, la mirada. Por lo tanto, responden a pautas generalmente inconscientes, pero ricas en el significado, permitiendo descubrir lo que se denomina cultura oculta.

Los rituales, proporcionan reglas que guían el comportamiento dentro de la empresa. Son sistemas que permiten asegurar que las cosas se hacen del modo apropiado una y otra vez, incluso si la gente no sabe porque se hace. Así las formas de interacción permiten distinguir las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación.

Para concluir, la cultura organizacional, determina las pautas de comunicación. No es difícil descubrir que el comunicador organizacional tiene en este terreno una nueva e importante función: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, utilizando para ello las técnicas apropiadas para observar la manera en cómo sus miembros se comunican.<sup>21</sup>

### **Gestión del talento humano y cultura organizacional**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

---

<sup>21</sup> Tavera, M. (2012). *La cultura organizacional y su incidencia en la gestión del capital*. Recuperado el 05 de mayo de 2016. Disponible en: <https://gpedrotti.wordpress.com/.../la-cultura-organizacional-y-su-incidencia-en-la-ges...>

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos así también relaciones de autoridad, entre otros. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo ocurrido en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo de la investigación coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Terán, W. (2010). *Gestión del talento humano y cultura organizacional* Recuperado el 05 de mayo de 2016. Disponible en: [publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197)

## **Medición del capital humano y análisis de su rendimiento**

Arizola, M. (2003). Lo que habitualmente se denomina capital humano de un trabajador refleja muchas características de un individuo que van desde los conocimientos adquiridos en el colegio a las capacidades obtenidas mediante el trabajo en general o en una empresa concreta, todo ello unido a la habilidad innata o desarrollada que tenga el individuo. La cuantificación del capital humano de los trabajadores es muy importante para analizar cuestiones como la relación entre capital humano y desigualdad salarial en la economía, la influencia del capital humano sobre el crecimiento económico de los países o sobre la adecuación entre las características de los puestos de trabajo y las de los trabajadores.

Tradicionalmente, se ha medido el capital humano empleando el nivel educativo, la experiencia laboral u otras características del individuo. Sin embargo, cada uno de estos componentes se ha considerado de forma separada, sin tratar de hacer una medida única que englobe las diferentes dimensiones del capital humano. No obstante, sería interesante disponer de una medida que capture las muchas dimensiones de un trabajador para poder realizar comparaciones y para poder hacer un análisis más completo de la relevancia del capital humano en diferentes ámbitos económicos como la determinación salarial, el análisis de la productividad, etc.

A este respecto en este trabajo se analizan y comparan desde una perspectiva teórica y empírica dos indicadores de capital humano que engloban en una única medida diferentes elementos que constituyen dicho capital, el propuesto por Portela (2001) y por Arrazola et al. (2000) y Arrazola y Hevia (2001). El índice de Portela (2001) tiene la ventaja de su enorme simplicidad, pero desde un punto de vista económico tiene el enorme inconveniente de que ignora la faceta del capital humano como generador de rentas. Sin embargo, en la propuesta de Arrazola et al. (2000) y Arrazola y Hevia (2001) el índice de capital humano se construye a partir de parámetros que se obtiene de la estimación de una ecuación salarial, y que por tanto tiene en cuenta el diferente peso que tiene cada componente del capital humano en la generación de rentas. Cuando se calculan ambos indicadores para una muestra de individuos

españoles, se observa que los perfiles capital humano-experiencia y capital humano-nivel educativo son muy diferentes en uno y otro caso. A pesar de las diferencias teóricas y en los perfiles estimados, cuando se evalúa hasta qué punto cada una de las medidas es capaz de predecir los salarios observados, se obtiene que no existan grandes diferencias. Esto no debe interpretarse en el sentido de que puedan emplearse ambos indicadores indistintamente, sino que a veces índices que tienen inconvenientes teóricos pueden resultar útiles empíricamente si son mucho más simples que otros con menores limitaciones teóricas.

En conclusión, tras la comparación de estas dos propuestas, se puede decir que para la elaboración de un indicador de capital humano se debe tener en cuenta la simplicidad en el cálculo de la medida pero sin dejar de lado el que dicho indicador se construya con un marco teórico de referencia que permita interpretar y evaluar los resultados. Además, desde una perspectiva económica es fundamental tener en cuenta que el capital humano es un generador de rentas y que no todos sus componentes contribuyen a ello de igual modo.<sup>23</sup>

### **Formación y desarrollo del capital humano en las empresas modernas**

Pérez, K. (2013). La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

---

<sup>23</sup> Arizola, M. (2003) *Medición del capital humano y análisis de su rendimiento* Recuperado el 07 de mayo de 2016. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/hpe/wpaper/y2003i22.html>

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Aquellas empresas que sean capaces de modificar sus hábitos, en cuanto a elección y formación de empleados, aplicación de la Inteligencia Emocional e Inteligencia Espiritual, desarrollo de nuevos paradigmas, nuevas soluciones, salarios, elementos motivacionales y demás características, sólo entonces, podemos prever que la empresa continuará con su andadura permitiendo así, su crecimiento, su expansión, su productividad y por lo tanto, ampliar así su rentabilidad y eficiencia.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.<sup>24</sup>

### **El capital Humano, fuente de ventaja competitiva**

Almonte, R. (2013). La ventaja competitiva viene definida como todo factor que permite a la organización diferencial sus productos o servicios de los de sus competidores. Este factor puede ser los recursos humano.

Las estrategias son formuladas considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, RH ayuda las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza.

---

<sup>24</sup> Pérez, K. (2013) *Formación y desarrollo del capital humano en las empresas modernas*. Recuperado el 09 de mayo de 2016. Disponible en: [www.gestipolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/](http://www.gestipolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/)

Hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no son un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e inventivos.

En la actualidad, las organizaciones han descubierto que su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables.

Los procesos de gestión de las funciones de recursos humanos, deben encaminarse en pro de agregar y permitir la generación de valor, al integrarse las políticas de RH con los objetivos estratégicos, los patrones y conducta individual y colectiva deben ser consistentes con estos así como la congruencia que debe existir entre las prácticas de recursos humanos.

El área de RH debe ser capaz de traducir las formulas estratégicas a una serie de intervenciones concretas en las políticas y procesos de gestión de los recursos humanos y desarrollar el capital humano para cumpla con las exigencias no solo de hoy sino del futuro del negocio.<sup>25</sup>

### **2.2.2. Rotación de Personal.**

Gómez (2010), establece que la rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renunciaciones o despidos y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Este término es bastante utilizado en Recursos Humanos y tiene una gran importancia en la estructura de la empresa.

La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo. Casi siempre se suele expresar en índices mensuales o anuales para así poder comparar.

La rotación personal puede tener varias ventajas o desventajas para los empleados y para la empresa, las ventajas son las siguientes:

- Permite que cada trabajador descubra su potencial y habilidades.

---

<sup>25</sup> Almonte, R. (2013) El capital Humano, fuente de ventaja competitiva. Recuperado el 12 de mayo de 2016. Disponible en: [www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/el-capital-humano-fuente-de-ventaja-competitiva](http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/el-capital-humano-fuente-de-ventaja-competitiva)

- Permite que cada empleado pueda descubrir el líder que lleva dentro.
- Permite que cada líder de grupo observe como en diferentes áreas se comportan los empleados.
- Permite que en cada grupo de trabajo puedan participar nuevos miembros periódicamente.

Pero también tiene algunas desventajas como:

- Que las personas no se encuentren preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que les cuesta acostumbrarse a trabajar con nuevos miembros.
- Que algunos empleados no quieran recibir ayuda y a la hora de formar grupos quieren que todos le sigan a él.
- Hay personas a las que les cuesta socializar, por lo tanto, cuando están cómodos en un grupo y deben cambiarse a otro, les cuesta adaptarse.<sup>26</sup>

### **Tipos de rotación de personal**

Mayhew (2013), establece que a primera vista, la frase "Rotación de personal" tiene una connotación negativa, un estigma asociado a la obligación del empresario de reducir la rotación a toda costa. Sin embargo, hay diferentes tipos de rotación y no todas son negativas.

**Involuntaria.** La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria.

**Voluntaria.** La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis

---

<sup>26</sup> <https://wikirrh.wikispaces.com/Rotación>

de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación. Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias. La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste.

**Positiva.** La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento. El ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo, la productividad e impulsar la rentabilidad. Los empleadores pueden inicialmente ser aprensivos acerca de este tipo de cifra de rotación, simplemente porque la palabra rotación tiene una connotación negativa.

**Negativa.** La rotación negativa se conoce como a menudo indeseable. Es fácil entender por qué se considera así cuando los empleados se marchan bajo una nube de circunstancias, tales como despido injustificado sugerido, el éxodo masivo de trabajadores descontentos o los conflictos de trabajo. Los despidos masivos, cierre de empresas y cierres de plantas también pueden ser clasificados como rotación negativa o indeseable (El despido tiene un impacto devastador sobre los trabajadores y la comunidad circundante).<sup>27</sup>

### **La verdadera causa de la rotación de personal**

Gil (2014), nos dice que está demostrado que las personas que trabajan en un ambiente agradable y positivo son más productivas, se comunican de manera más efectiva, dan una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos y tienen un mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad para con los resultados y sus objetivos laborales.

Por otro lado, una persona que tiene un plan de desarrollo profesional que, además impacta positivamente en su vida personal, una línea de carrera y un

---

<sup>27</sup> [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) > Finanzas

proceso de entrenamiento claros, está más identificado con su puesto de trabajo, con la empresa y se siente motivado al ver que se preocupan por ella. Esa motivación impacta en el clima laboral. Estos dos factores, entre otros, garantizan una menor rotación de personal y la consecución de los resultados de la empresa. Éste es claramente un enfoque que considera el capital humano como eje fundamental de la rentabilidad de la empresa.

La pregunta es ¿quiénes son los responsables de que el clima laboral y los procesos de desarrollo profesional estén sólidamente consolidados en la cultura de la organización? La respuesta es TODOS, pero impulsada por los líderes de la organización.

Hace poco salieron los resultados de una investigación que Gallup desarrolló en Estados Unidos. De los 100 millones de americanos que cuentan con un puesto de trabajo a tiempo completo, 70% odian su trabajo o están desconectados del mismo a tal punto de costarle a la empresa dinero. Sólo un 30% de los trabajadores se sienten comprometidos e inspirados por su trabajo. Esto demuestra que una masa importante de trabajadores viven en una callada desesperación y otros viven para el paradigma de “hay que trabajar porque hay cuentas que pagar”. Muy distinto al tan nombrado “sueño americano”.

Es fácil llegar a la conclusión de que el principal factor de descontento en el puesto de trabajo no es la remuneración, los beneficios o la cantidad de horas de trabajo. ¡Es el jefe! La investigación señala que hay mucha rabia contra los estilos gerenciales que fracasan en preguntarle a los empleados su opinión con respecto a su trabajo: ¿Qué haces que no te gusta? ¿Qué no haces que te gustaría hacer?

El reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el buen clima laboral, la línea de carrera, la comunicación entre jefes y colaboradores son las demandas de los trabajadores. Es por ello que el servicio al cliente se ha visto tan deteriorado últimamente. Otro descubrimiento del estudio es que los graduados universitarios están ganando más que nunca comparativamente a aquellos sin título, pero son las personas más descontentas. Sin embargo, por el nivel de desempleo, miles de personas estarían interesadas en tener aunque

sea ese puesto de trabajo, lo que las empresas promueven como “verdad absoluta” generando mayor descontento aún.<sup>28</sup>

García (2014), dice que para las personas que salen de las empresas, emocionalmente esto les causa grandes perjuicios tanto a nivel personal como familiar ya que se sienten devaluadas.

Dentro de los cuatro principales tipos de rotación de personal tenemos:

1. Rotación por baja inevitable: por edad, cuando la gente se jubila.
2. Rotación por baja necesaria: tenemos que dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.
3. Rotación por baja por cuestiones personales: la persona decide ya no trabajar por embarazo, o por cambio de residencia, por el sueldo o por algún motivo personal.
4. Rotación por baja por cuestiones laborales: el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

#### Entrevista de salida

Cuando una persona sale de la organización es importante llevar a cabo una entrevista de salida.

Es un documento que debe dejar constancia de cuáles son los motivos reales por los que se está despidiendo o está renunciando el trabajador, tales como insatisfacción en el salario, mal trato de sus superiores, cambio de residencia, ofrecimiento de un puesto o trabajo más atractivo, etcétera.

Si consideramos que el factor humano es el activo más valioso en la empresa, convendría retener al personal óptimo.

Por lo tanto, es importante aplicar un breve cuestionario como éste al equipo de trabajo nos puede permitir como cabeza de grupo conocer fortalezas y combatir debilidades y re direccionar hacia la misión y visión de mi organización.

1. ¿Dentro de la empresa estoy ubicado en el puesto que me permite realizar lo que mejor sé hacer?
2. ¿Tengo las herramientas convenientes para llevar a cabo bien mi trabajo?

---

<sup>28</sup> [semanaeconomica.com/.../2014/.../la-verdadera-causa-de-la-rotacion-de-...](http://semanaeconomica.com/.../2014/.../la-verdadera-causa-de-la-rotacion-de-...)

3. ¿Las características físicas de mi lugar de trabajo son buenas?, ¿hay algo que podría recomendar para mejorarlo?
4. ¿Es importante mi opinión en el trabajo y es tomada en cuenta?
5. ¿Me reconocen los logros y buen desempeño que he logrado?, ¿cuándo fue la última vez?
6. ¿La empresa me hace sentir valioso como empleado?
7. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con lo que hacen?
8. ¿Hay algo que se pudiera mejorar en la relación con mi jefe, subordinados o compañeros de trabajo?
9. ¿He aprendido cosas nuevas y estoy creciendo como profesional, persona, etcétera?
10. ¿Cómo me visualizo dentro de un año en la empresa?<sup>29</sup>

Medina (2014), nos dice que encontrar oportunidades laborales es siempre agradable y satisfactorio, y más cuando se está buscando empleo, ya que además de brindar el dinero para subsistir, un trabajo aporta estabilidad, tranquilidad y seguridad, elementos claves para la vida que el mexicano tiene en la actualidad.

Simplemente el empleado empieza, sin importarle o sin conocer lo complicado y costoso que fue contratarlo, a buscar nuevas opciones laborales que puedan devolverle esa alegría que ha perdido.

Cansado por las diversas situaciones que vivió durante su tiempo en la compañía, el trabajador decide irse por su propio pie antes de que sus molestias sigan acrecentándose y afectando a las personas a su alrededor.

Pero el problema no se queda ahí, quizás en un par de semanas la empresa podría anunciar la llegada de un nuevo elemento para cubrir la vacante, sin embargo, la historia está condenada a repetirse si la compañía no analiza cuáles son los errores que están cometiendo en su interior y que están motivando que se genere este problema.

---

<sup>29</sup> [gmcrrh.mx/recursoshumanos/la-rotacion-del-personal/](http://gmcrrh.mx/recursoshumanos/la-rotacion-del-personal/)

Comúnmente son dos los errores que se tienen y qué motivan la constante rotación de personal: una mala selección del capital humano y las malas prácticas al interior de la compañía.

Primer error: la selección. Existen más de una decena de hechos que pueden motivar a una persona a dejar su empleo sin importar si tiene mucho o poco tiempo en él, sin embargo, pareciera ser que cuatro de los más importantes son la frustración, incomodidad, comunicación y falta de seguridad.

Al igual que dice la frase “prevenir antes que lamentar”, las compañías deben de enfocarse de entrada en realizar un buen proceso de selección de empleados, con miras a ubicar las cualidades, capacidades y habilidades que tiene cada persona para tomar un cargo.

La selección del personal debe de estar así completa por cuatro puntos básicos a desarrollar:

#### 1.- Requisición de puesto

Consiste en responder las tres preguntas básicas del reclutamiento: qué busco, qué perfil debe tener y qué va hacer en la institución. Ésta será prácticamente la base que nos ayudará a definir el camino que seguiremos para escoger al nuevo empleado que buscamos tener en la compañía.

#### 2.- Descriptivo de puesto

Posteriormente necesitamos delinear perfectamente cuáles son las tareas que la persona deberá cumplir al interior de la organización. Para esto podemos ayudarnos de las preguntas: qué, cómo, cuándo y dónde, mismas que nos ayudarán a definir las distintas responsabilidades, metas y tareas que tendrá el trabajador.

#### 3.- Contratación y conquista

Una vez que ya se seleccionó a la persona que cuenta con todas las aptitudes necesarias para el trabajo, llegó la hora de contratarlo y conquistarlo. Esto se hace señalándole muy bien el camino que está recorriendo la compañía y los

objetivos que tiene a mediano y largo plazo, estos serán esenciales para, precisamente, ganarse al trabajador.

#### 4.- Inducción

Finalmente está el tema de la inducción y, sobre todo, acompañamiento del empleado, esto quiere decir dejarle muy bien en claro cuáles son las 10 tareas que deberá realizar en la empresa, los resultados que necesita tener en ellas y el apoyo que recibirá para esta tarea por parte de sus compañeros y jefes.

#### Segundo error: Prácticas dañinas

Tal y como mencionamos anteriormente, existen diversas prácticas nocivas que se viven al interior de las compañías y que pueden ser también detonantes de una creciente rotación de personal.

##### a) Nula comunicación

Los trabajadores suelen decidirse a dejar una empresa cuando sienten que no existe un lazo fuerte y sólido que les permita expresar a los directivos o jefes sus puntos de vista u opiniones en torno a un determinado tema. Es por esto que las áreas de recursos humanos, a pesar de la enorme cantidad de trabajo que ya tienen, deben de generar que los colaboradores expresen constantemente sus requerimientos y necesidades.

##### b) Sensibilización de mandos medios

Es muy común que las personas se decidan a renunciar por los malos tratos y abusos que cometen en su contra sus jefes directos o mandos medios.

##### c) Sueldos razonables

Finalmente se presenta el tema del dinero, el cual es muy importante para que el trabajador no decida irse de la compañía en busca de nuevas oportunidades. El experto comenta que es relevante que se trate, en la medida de lo posible, de mejorar el salario de los colaboradores, otorgándoles un aumento o algún tipo de bono por buen desempeño.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [www.altonivel.com.mx/46907-2-errores-que-provocan-la-rotacion-de-p...](http://www.altonivel.com.mx/46907-2-errores-que-provocan-la-rotacion-de-p...)

## **Desmotivación y rotación de personal**

Al interior de las empresas se presentan infinidad de factores que desmotivan a los empleados y que los orillan a tomar la decisión de renunciar y cambiar su entorno laboral. Muchos de estos factores están relacionados con la mala dirección de la empresa.

La rotación de personal puede evitarse cuando los superiores están interesados en su equipo de trabajo. Una persona desmotivada puede contagiar a sus compañeros haciendo que cada vez más personas estén inconformes con las condiciones laborales.

Para poner fin a esta situación, lo primero que se debe hacer es identificar el comportamiento de los empleados y reconocer cuáles son los factores que los tienen en ese estado. Cabe mencionar que en esta etapa los jefes tienen un papel crucial en la motivación y de ellos depende lograr que los empleados se sientan bien en el clima laboral que viven. Sin embargo, también será responsabilidad de los empleados encontrar qué los tiene así y como pueden automotivarse. Recordemos que las responsabilidades son compartidas.

### **Algunas razones**

Las causas organizacionales de la desmotivación laboral pueden ser: falta de objetivos o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional para el trabajador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros, mala remuneración, distancia del jefe, poco o nulo reconocimiento, poca retroalimentación, jefe incompetente, mala comunicación interna.

El empleado, como individuo, también tiene sus propias razones para desmotivarse, como problemas familiares o personales que repercuten en el clima laboral. Sucede que el empleado haya tomado ese empleo en lo que conseguía algo mejor, lo que provoca que su compromiso nunca sea completo.

### **Síntomas de desmotivación**

La falta de pasión por el trabajo se puede detectar cuando el empleado presenta: absentismo frecuente, pesimismo, recurrentes llegadas tarde,

aislamiento de sus compañeros de trabajo, pesimismo, poca participación creativa en los retos que surgen, poco compromiso, actitud rutinaria.

### Motivar

Motivar a un empleado tiene que ver con proveerle estímulos o condiciones necesarias para que adopte el comportamiento y el desempeño profesional que se busca de él. Si bien es cierto que las técnicas posibles de utilizar son diferentes, dependiendo de las diversas realidades culturales y sociales, lo cierto es que existen pautas generales para lograr el mayor interés y compromiso de los trabajadores de una empresa.

Si la apatía la causa un problema familiar, el jefe deberá escuchar al subordinado, desarrollar empatía a través de la retroalimentación para tratar de ayudarlo a encontrar una solución a su problema. La mayoría de las veces, el sólo hecho de ser escuchado es la mayor ayuda que puede obtener una persona, ya que su ánimo se estabiliza.

Si el desinterés lo provoca la mala dirección de la empresa, será fundamental, en primera instancia, que el jefe o el líder del área escuche las observaciones del empleado y lo haga sentir pieza fundamental para la empresa.

Se puede además, tomar medidas para fomentar el trabajo en equipo, como conversar abiertamente, aclarando dudas, responsabilidades, deberes y derechos; valorar y agradecer los aciertos y buenas acciones; pedir disculpas cuando sea necesario; respetar la dignidad de los trabajadores; ascender o bonificar a la gente que lo merezca y cuidar de que las remuneraciones sean dignas y adecuadas.

Gracias a estas y otras técnicas será posible motivar a nuestra gente y ayudar a la automotivación, ya que los trabajadores se volverán gradualmente miembros más creativos, conciliadores y positivos, ya que podrán controlar el estrés y manejar de forma madura sus sentimientos y la interacción con los demás.

En pro de la mejor cultura organizacional

Los cambios que se vayan dando serán trascendentales si lo que se busca es contar con una cultura organizacional fuerte que aporte a la productividad de la empresa y trabajadores satisfechos que vayan en busca de ella.

Por otro lado, si pese a los esfuerzos para retener al empleado, éste continúa apático, lo mejor es respetar su decisión y dejar que cambie de trabajo.<sup>31</sup>

### **Ausentismo laboral y rotación de personal**

Ausentismo laboral. Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Es decir es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un Determinado centro de trabajo, justificadas o no.

#### Causas del Ausentismo Laboral

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Causas del ausentismo:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.

---

<sup>31</sup> <https://grupouniversolaboral.wordpress.com/.../desmotivacion-y-rotacion-de-personal/>

- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

#### Factores relevantes del ausentismo laboral

##### La Motivación hacia el Trabajo.

Es muy común escuchar en la organización la sentencia: “hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”. Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fuera marionetas a quienes hay que “motivar”.

Las organizaciones emplean medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar a los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados constituyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización.

Es lógico entonces, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, debe estar constituido de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

##### Relación entre actitud y trabajo

Es frecuente que las personas piensan que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción del empleo, que actúa como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos una alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil.

La satisfacción en el trabajo a nivel global variaría de acuerdo con los factores tales como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia. Puede decirse que una actitud favorable no necesariamente trae aparejada una elevada producción; parece que las actitudes favorables están más relacionadas con el ausentismo, la puntualidad y la estabilidad.

## Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente en su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

## El supervisor

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el trabajo al que supervisa, el de la dirección del que es representante inmediato, y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes.<sup>32</sup>

## **Estrategias para motivar a tu personal**

Descubre cómo mantener satisfecho a tu personal, evitar la rotación y retener a los mejores colaboradores de tu empresa.

El público interno de tu empresa es muy importante, por lo que una parte de tu plan de negocios debe estar enfocado a cómo mantenerlo satisfecho y evitar la rotación, además de motivar, desarrollar y retener a los mejores.

Es por esto que a continuación te presentamos algunas de las estrategias que debes conocer:

Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya.

Para esto debes establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

---

<sup>32</sup> [alyrp.blogspot.com/](http://alyrp.blogspot.com/)

- Incentiva la participación en la toma de decisiones.
- Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.
- Establece mecanismos de participación directa.
- Así te entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.
- Evalúa el desempeño.
- Intenta felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.
- Haz programas de rotación laboral.
- De esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la empresa y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.
- Fomenta que los trabajadores participen.
- Desarrolla actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres.
- Intenta que los horarios no duren ocho horas.
- Si es necesario entrega un día libre y paga horas extras.<sup>33</sup>

### 2.1.1. Definición de Términos Básicos

- **APTITUD:** Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.
- **CADENA DE VALOR.** Conjunto de procesos y de actividades interrelacionadas entre sí que generan valor para el cliente o consumidor, aportando algo adicional o añadido al producto o servicio. Es el proceso por el que transcurre, de manera horizontal a lo largo del ciclo de vida, un producto o servicio en una empresa.
- **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.** Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

---

<sup>33</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/264327>

- **CAMBIO ORGANIZACIONAL.** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.
- **CAPITAL HUMANO.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **CAPITAL INTELECTUAL:** Medida del valor creado por la gestión del conocimiento.
- **CAPITAL RELACIONAL:** Conjunto de relaciones de la empresa con los grupos de interés con los que interactúa. Hace referencia especialmente a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de la empresa, a sus clientes fijos y a la relación empresa-cliente, así como a los procesos de organización, producción y comercialización del producto.
- **CAPITAL SOCIAL:** Conjunto de recursos disponibles o potencialmente alcanzables gracias a las relaciones basadas en la confianza y en la cooperación que posee una unidad social, ya sea un individuo, una empresa o la sociedad en su conjunto.
- **CLIMA LABORAL.** Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL.** Es una percepción común de una reacción común de individuos ante una situación. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc.

- **COACHING DE EQUIPOS.** Creatividad y capacidad de resolución de problemas del equipo o de la organización como un todo. La colaboración impactará positivamente sobre el desempeño y resultados del propio equipo.
- **COACHING EJECUTIVO.** Es un proceso que ayuda directamente al ejecutivo para que éste consiga de sus equipos de trabajo y colaboradores el máximo rendimiento, desde un enfoque de cambio personal y profesional.
- **COACHING.** Aprendizaje desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de soft skills (habilidades comúnmente denominadas “directivas”) en el coachee (tutelado). Puede decirse que el protagonismo corresponde al tutelado y que hay mucho de reflexión y experiencia práctica en el proceso.
- **CÓDIGO DE CONDUCTA.** Documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios, acciones y normas que el consejo de administración se compromete unilateralmente a seguir en relación con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- **CONDICIONES DE TRABAJO.** El trabajo de las personas en las empresas está influido por condiciones: ambientales, de tiempo y sociales.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser totales o parcial (Departamentos).
- **DESEMPEÑO LABORAL.** Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.
- **EFICACIA.** Es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos.
- **EFICIENCIA.** Se define como el uso adecuado de los recursos según actividad que realizan los trabajadores en las empresas.

- **EMPATIA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **EMPLEABILIDAD:** Aunque no está en el diccionario de la RAE, se trata de un término nacido en la Unión Europea, donde lo que se fomenta y desarrolla es al trabajador y no tanto al puesto de trabajo y todas las acciones van encaminadas hacia la formación del trabajador, para asegurarse la continuidad en el trabajo.
- **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **NEGOCIACIÓN:** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinadas.
- **PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **PERSONAS ACTIVAS:** Personas en edad de trabajar.
- **PERSONAS DESEMPLEADAS:** Personas que buscan un empleo.
- **PERSONAS OCUPADAS:** Personas que se encuentran trabajando.

## **CAPÍTULO III**

### **Análisis de Tablas y Datos**

#### **3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados**

La población objeto del estudio presentó los siguientes resultados en la gestión del capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol.

**Tabla N° 01 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES**

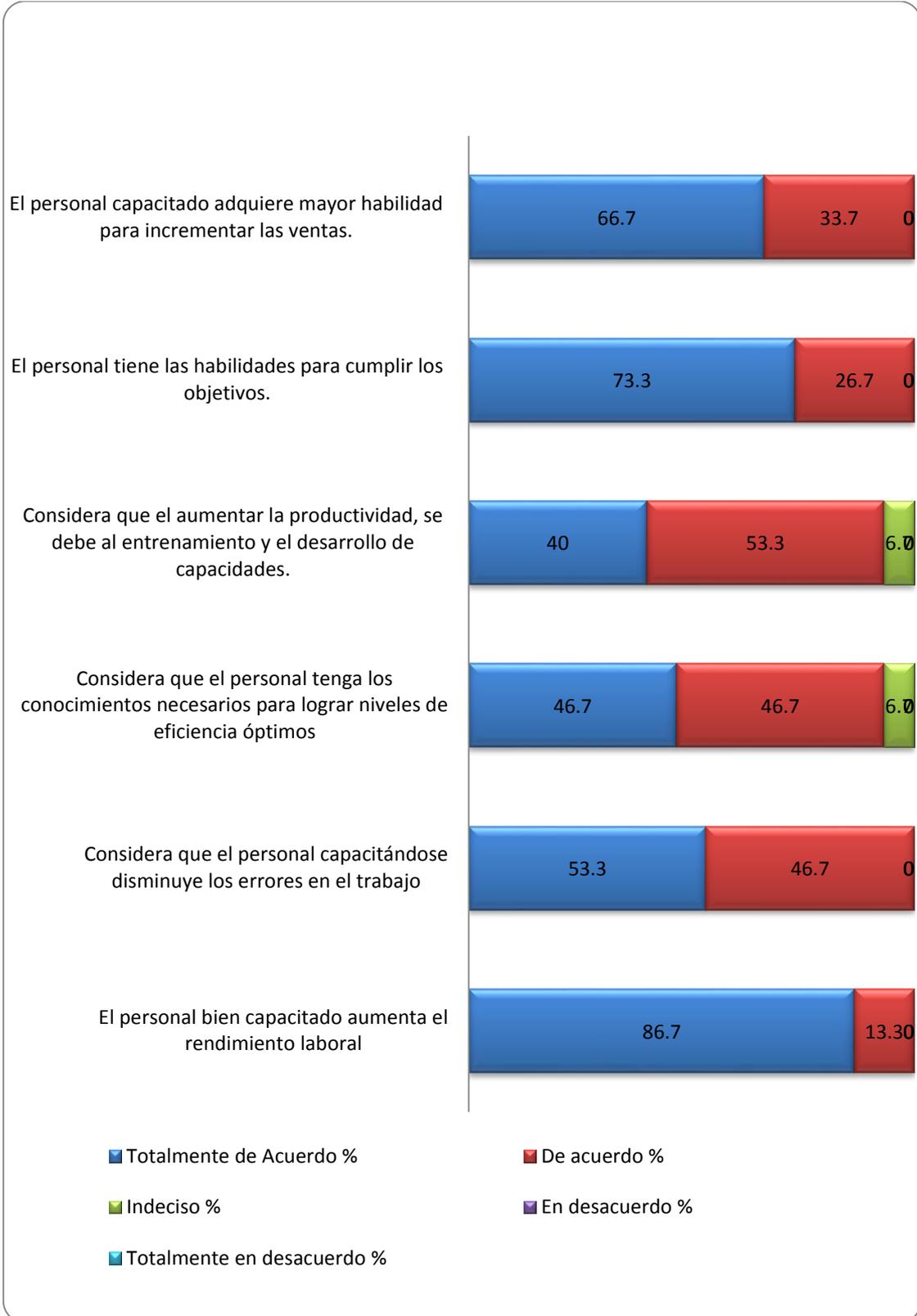
|  | Totalmente de Acuerdo                                      |      | De acuerdo |      | Indeciso |     | En desacuerdo |   | Totalmente en desacuerdo |   | Total de encuestados | %   |
|--|--|------|------------|------|----------|-----|---------------|---|--------------------------|---|----------------------|-----|
|  | N  | %    | N          | %    | N        | %   | N             | % | N                        | % |                      |     |
|  | El personal bien capacitado aumenta el rendimiento laboral | 13   | 86.7       | 2    | 13.3     | 0   | 0             | 0 | 0                        | 0 |                      |     |
| Considera que el personal capacitándose disminuye los errores en el trabajo                            | 8  | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0   | 0             | 0 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Considera que el personal tenga los conocimientos necesarios para lograr niveles de eficiencia óptimos | 7  | 46.7 | 7          | 46.7 | 1        | 6.7 | 0             | 0 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Considera que el aumentar la productividad, se debe al entrenamiento y el desarrollo de capacidades.   | 6  | 40   | 8          | 53.3 | 1        | 6.7 | 0             | 0 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| El personal tiene las habilidades para cumplir los objetivos.  | 11   | 73.3 | 4          | 26.7 | 0        | 0   | 0             | 0 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| El personal capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.                           | 10   | 66.7 | 5          | 33.7 | 0        | 0   | 0             | 0 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 86.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 13.3% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que el personal bien capacitado aumenta el rendimiento laboral.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 46.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que el personal capacitándose disminuye los errores en el trabajo.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 46.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que el personal tenga los conocimientos necesarios para lograr niveles de eficiencia óptimos.
- Un 53.3% de los encuestados menciona de acuerdo y un 40.0% estableció estar de totalmente de acuerdo con la pregunta; si considera que el aumentar la productividad, se debe al entrenamiento y el desarrollo de capacidades.
- Un 73.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 26.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que el personal tiene las habilidades para cumplir los objetivos.
- Un 73.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 26.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que personal capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.
- Un 66.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que personal capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.

### Gráfico N° 1: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES



Fuente: Tabla N°1  
 Autor: Elaboración propia

**Cuadro N° 02: COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

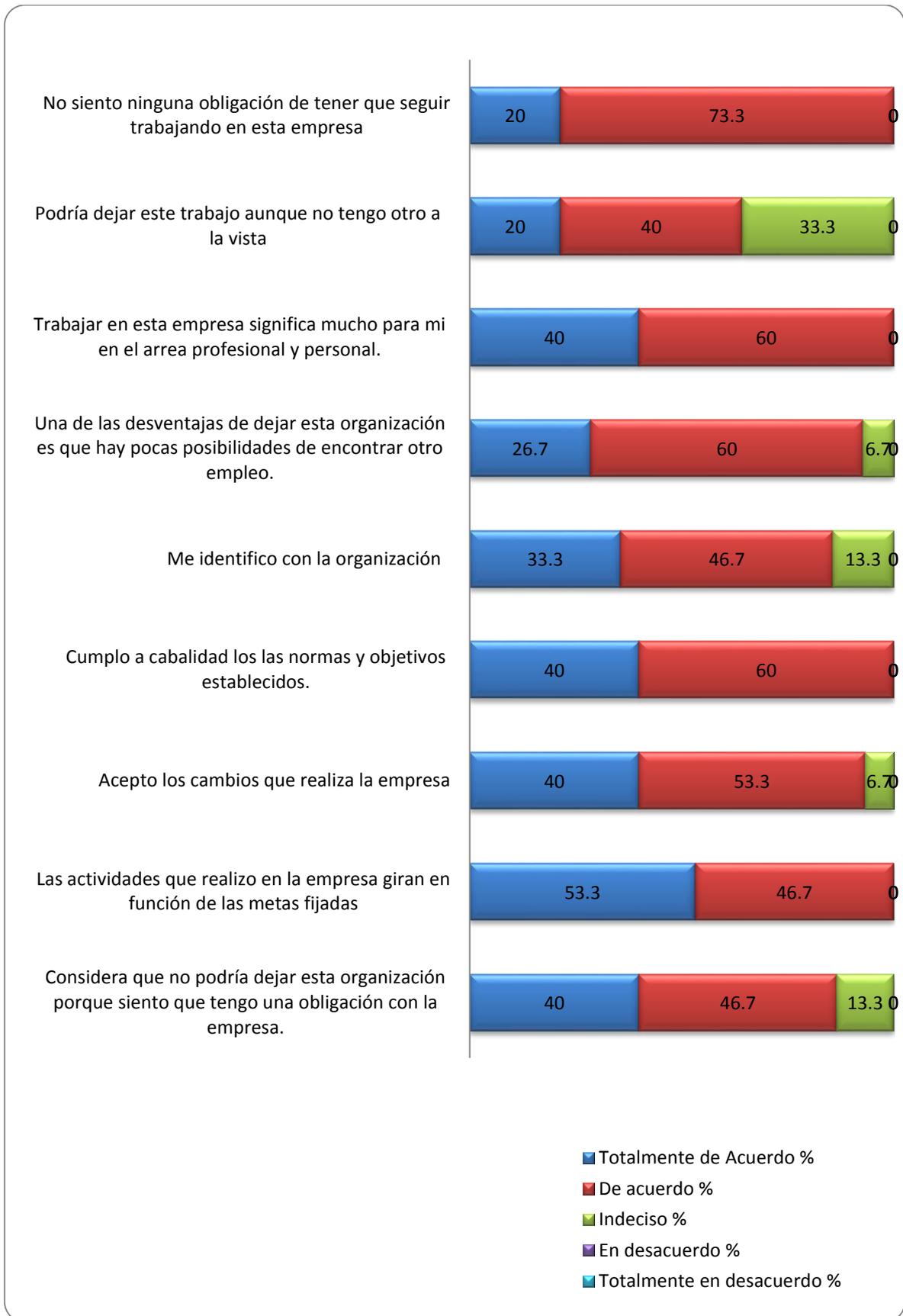
|  | Totalmente de Acuerdo |      | De acuerdo |      | Indeciso |      | En desacuerdo |     | Totalmente en desacuerdo |   | Total de encuestados | %   |
|--|-----------------------|------|------------|------|----------|------|---------------|-----|--------------------------|---|----------------------|-----|
|  | N                     | %    | N          | %    | N        | %    | N             | %   | N                        | % |                      |     |
| Considera que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la empresa.     | 6                     | 40   | 7          | 46.7 | 2        | 13.3 | 0             | 0   | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Las actividades que realizo en la empresa giran en función de las metas fijadas                            | 8                     | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0    | 0             | 0   | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Acepto los cambios que realiza la empresa  | 6                     | 40   | 8          | 53.3 | 1        | 6.7  | 0             | 0   | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Cumplo a cabalidad las normas y objetivos establecidos.  | 6                     | 40   | 9          | 60   | 0        | 0    | 0             | 0   | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Me identifico con la organización  | 5                     | 33.3 | 7          | 46.7 | 2        | 13.3 | 1             | 6.7 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. | 4                     | 26.7 | 9          | 60   | 1        | 6.7  | 1             | 6.7 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Trabajar en esta empresa significa mucho para mí en el área profesional y personal.                        | 6                     | 40   | 9          | 60   | 0        | 0    | 0             | 0   | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Podría dejar este trabajo aunque no tengo otro a la vista  | 3                     | 20   | 6          | 40   | 5        | 33.3 | 1             | 6.7 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en esta empresa                                | 3                     | 20   | 11         | 73.3 | 0        | 0    | 1             | 6.7 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 46.7% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 40.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si considera que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la empresa.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 46.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; si considera que las actividades que realizo en la empresa giran en función de las metas fijadas.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 40.0% estableció estar de acuerdo con la pregunta; considera que acepto los cambios que realiza la empresa.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 40.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si cumplo a cabalidad las normas y objetivos establecidos.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 33.3% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si me identifico con la organización.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 26.7% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 40.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si trabajar en esta empresa significa mucho para mí en el área profesional y personal.
- Un 40.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 33.3% estableció estar indeciso, a su vez el 20.0% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si podría dejar este trabajo aunque no tengo otro a la vista.
- Un 73.3% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 20.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; si no siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en esta empresa.

## Gráfico N° 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Fuente: Tabla N°2  
 Autor: Elaboración propia

**Cuadro N° 03: MOTIVACIÓN**

|  | Totalmente de Acuerdo |      | De acuerdo |      | Indeciso |      | En desacuerdo |      | Totalmente en desacuerdo |      | Total de encuestados | % de encuestados |
|--|-----------------------|------|------------|------|----------|------|---------------|------|--------------------------|------|----------------------|------------------|
|  | N                     | %    | N          | %    | N        | %    | N             | %    | N                        | %    |                      |                  |
| Me siento bien en mi trabajo   | 8                     | 53.3 | 4          | 26.7 | 3        | 20   | 0             | 0    | 0                        | 0    | 15                   | 100              |
| Me molesta estar en mi trabajo después de la hora de salida            | 5                     | 33.3 | 4          | 26.7 | 1        | 6.7  | 1             | 6.7  | 4                        | 26.7 | 15                   | 100              |
| Siento energía, positivismo animo cada vez que llego a trabajar        | 8                     | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0    | 0             | 0    | 0                        | 0    | 15                   | 100              |
| Estoy satisfecho con mi trabajo  | 6                     | 40   | 9          | 60   | 0        | 0    | 0             | 0    | 0                        | 0    | 15                   | 100              |
| Considero esta empresa como una de las mejores del sector              | 5                     | 33.3 | 9          | 60   | 0        | 0    | 1             | 6.7  | 0                        | 0    | 15                   | 100              |
| Me afecta que me deleguen trabajo que no me corresponde                | 6                     | 40   | 5          | 33.3 | 2        | 13.3 | 2             | 13.3 | 0                        | 0    | 15                   | 100              |
| Siento que el tiempo pasa lentamente en cada jornada laboral           | 6                     | 40   | 6          | 40   | 1        | 6.7  | 1             | 6.7  | 1                        | 6.7  | 15                   | 100              |
| Considero mi trabajo actual interesante para mi desarrollo profesional | 6                     | 40   | 8          | 53.3 | 1        | 6.7  | 0             | 0    | 0                        | 0    | 15                   | 100              |

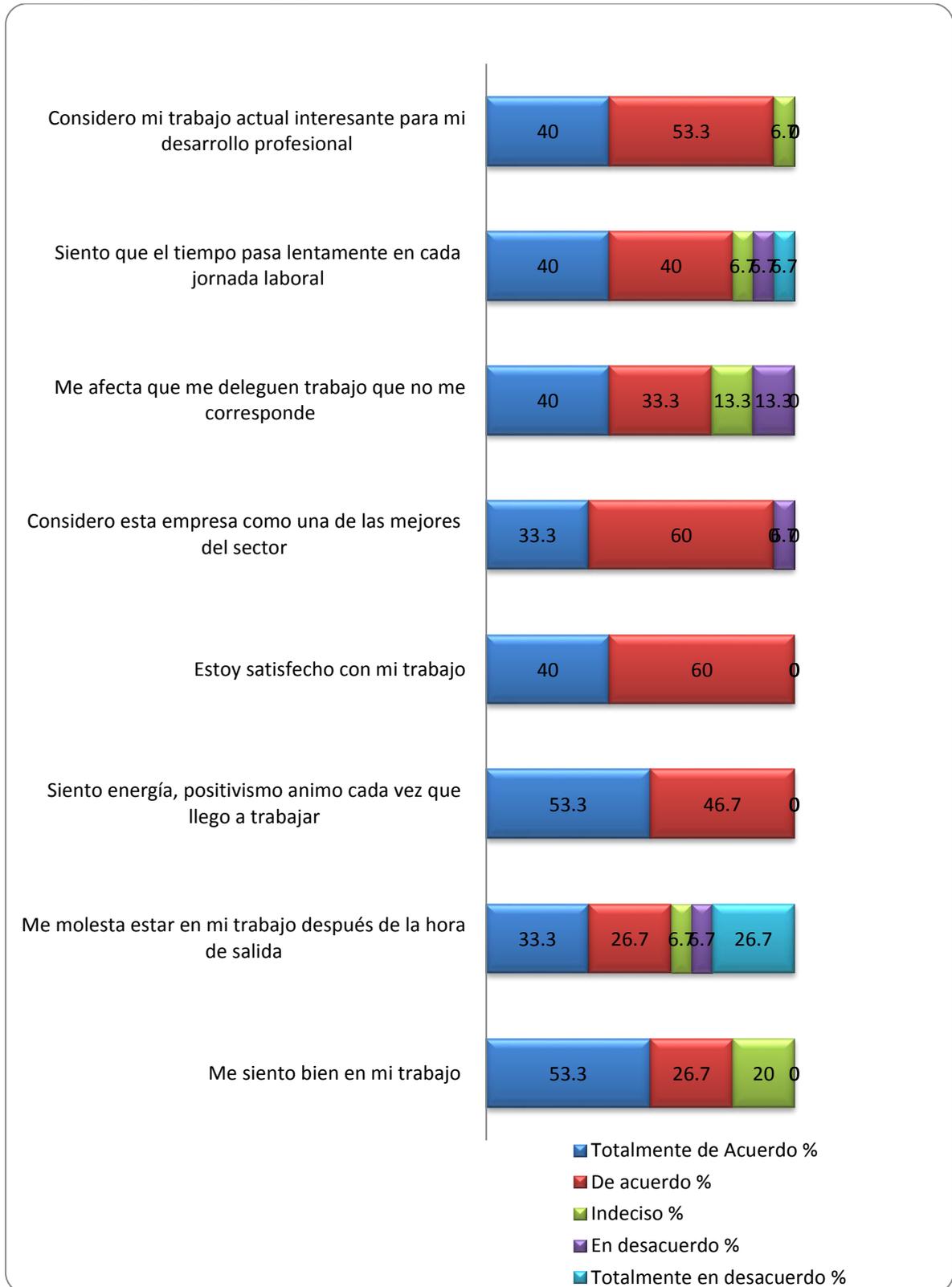
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 26.7% estableció estar de acuerdo, además el 20.0% estableció estar indeciso con la pregunta; si me siento bien en mi trabajo.
- Un 33.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 26.7% estableció estar de acuerdo, además el 26.7% estableció estar totalmente en desacuerdo con la pregunta; me molesta estar en mi trabajo después de la hora de salida.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 46.7% estableció estar de acuerdo con la pregunta; siento energía, positivismo animo cada vez que llego a trabajar.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 60.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; estoy satisfecho con mi trabajo.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 33.3% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta cconsidero esta empresa como una de las mejores del sector.
- Un 40.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.3% estableció estar de acuerdo con la pregunta; siento energía, positivismo animo cada vez que llego a trabajar. me afecta que me deleguen trabajo que no me corresponde.
- Un 40.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 40.0% estableció estar de acuerdo con la pregunta; siento que el tiempo pasa lentamente en cada jornada laboral
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 40.0% estableció estar totalmente de acuerdo con la pregunta; considero mi trabajo actual interesante para mi desarrollo profesional

**Gráfico N° 3: MOTIVACIÓN**



Fuente: Tabla N°3  
 Autor: Elaboración propia

**Cuadro N° 04; BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS**

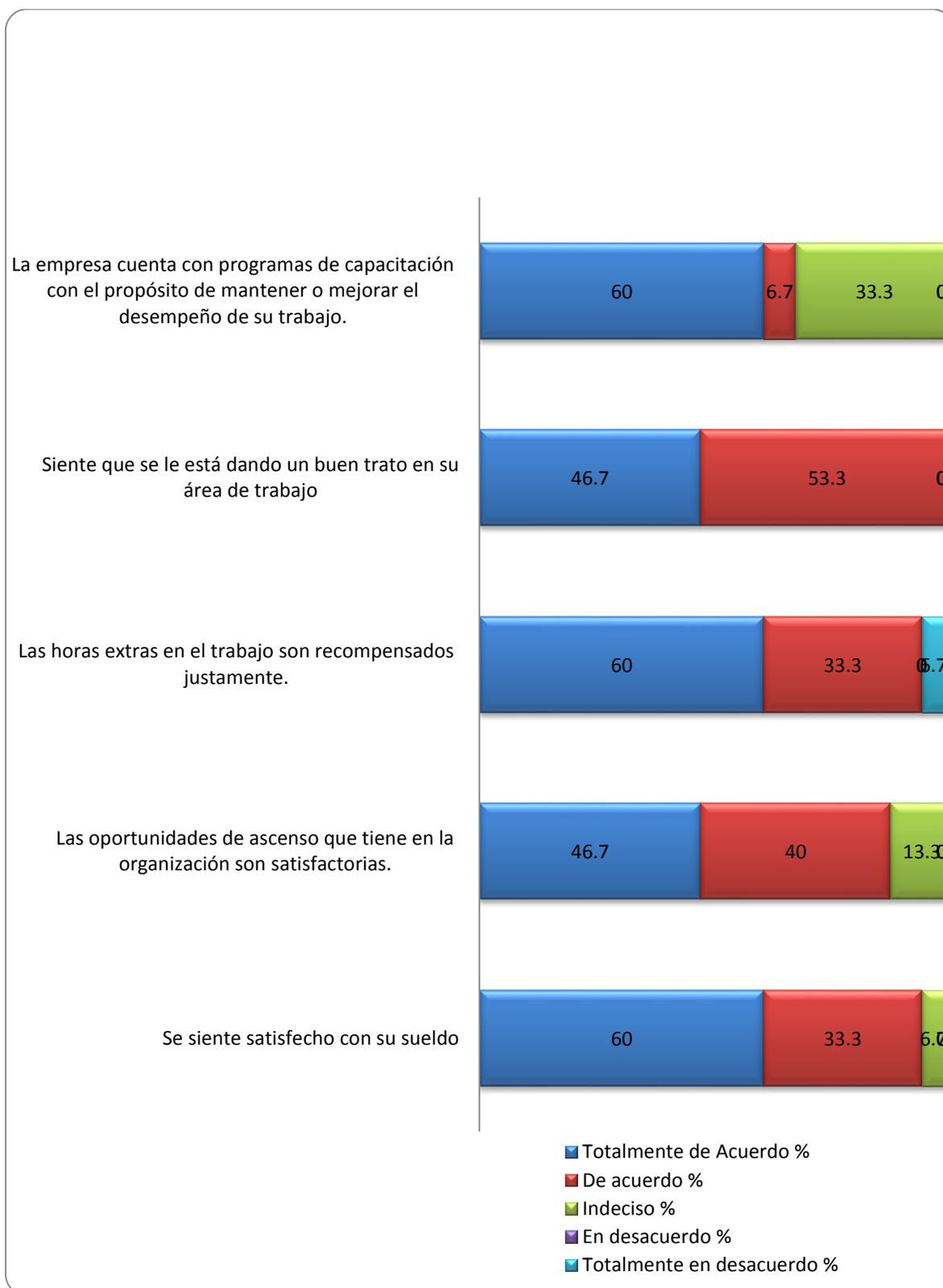
|  | Totalmente de Acuerdo |      | De acuerdo |      | Indeciso |      | En desacuerdo |   | Totalmente en desacuerdo |     | Total de encuestados | %   |
|--|-----------------------|------|------------|------|----------|------|---------------|---|--------------------------|-----|----------------------|-----|
|  | N                     | %    | N          | %    | N        | %    | N             | % | N                        | %   |                      |     |
| Se siente satisfecho con su sueldo   | 9                     | 60   | 5          | 33.3 | 1        | 6.7  | 0             | 0 | 0                        | 0   | 15                   | 100 |
| Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias.                                      | 7                     | 46.7 | 6          | 40   | 2        | 13.3 | 0             | 0 | 0                        | 0   | 15                   | 100 |
| Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente.   | 9                     | 60   | 5          | 33.3 | 0        | 0    | 0             | 0 | 1                        | 6.7 | 15                   | 100 |
| Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo  | 7                     | 46.7 | 8          | 53.3 | 0        | 0    | 0             | 0 | 0                        | 0   | 15                   | 100 |
| La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo. | 9                     | 60   | 1          | 6.7  | 5        | 33.3 | 0             | 0 | 0                        | 0   | 15                   | 100 |

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 60.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.3% estableció estar de acuerdo, con la pregunta; si se siente satisfecho con su sueldo.
- Un 40.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 40.0% estableció estar de acuerdo, con la pregunta; si las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.3% estableció estar de acuerdo, con la pregunta; si las horas extras en el trabajo son recompensados justamente.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 46.7% estableció estar totalmente de acuerdo, con la pregunta; si siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.3% estableció estar indeciso, con la pregunta; La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo.

**Gráfico N° 4: BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS**



Fuente: Tabla N°4  
 Autor: Elaboración propia

**Cuadro N° 05: DESARROLLO PERSONAL**

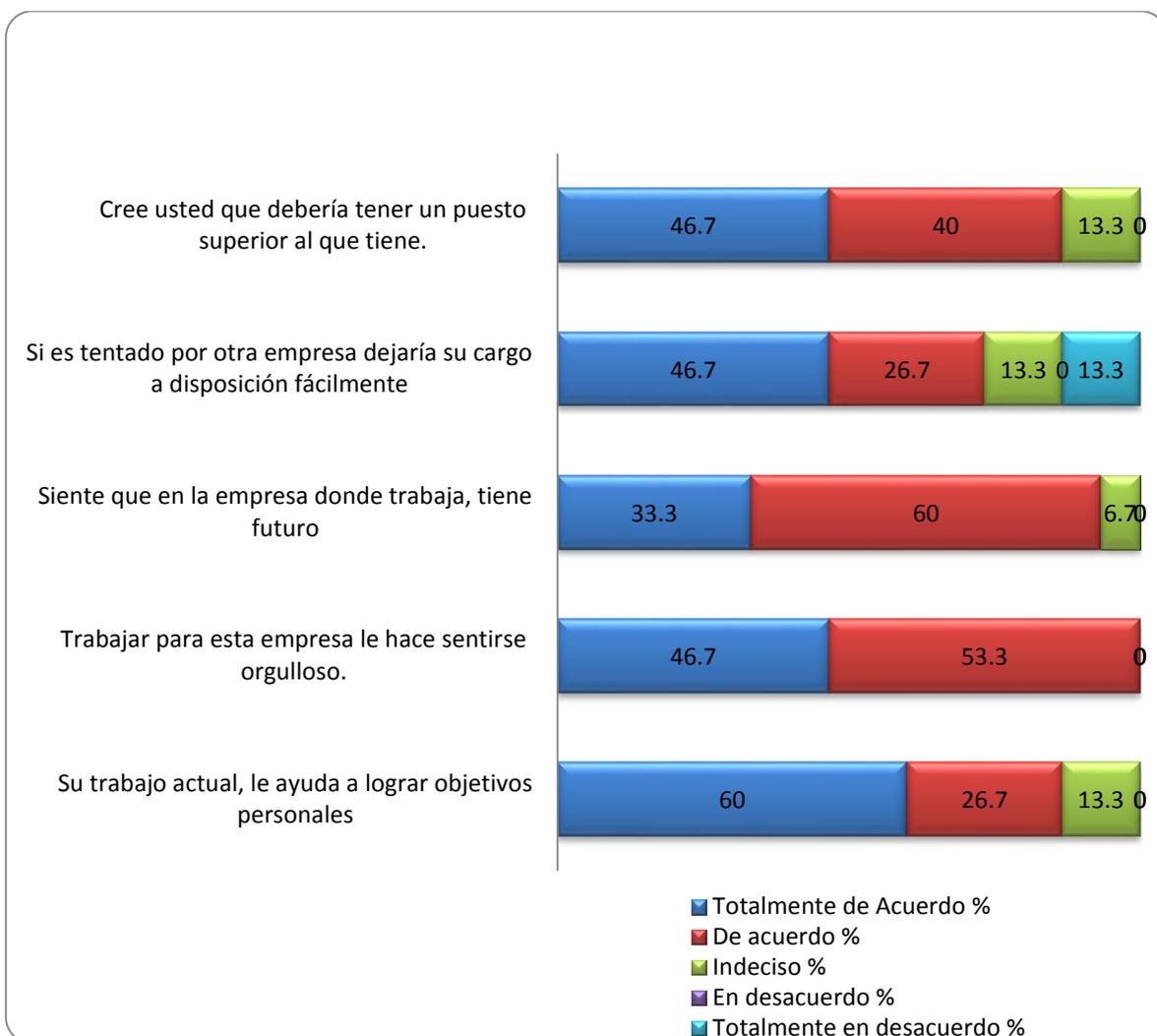
|  | Totalmente de Acuerdo |      | De acuerdo |      | Indeciso |      | En desacuerdo |   | Totalmente en desacuerdo |      | Total de encuestados | %   |
|--|-----------------------|------|------------|------|----------|------|---------------|---|--------------------------|------|----------------------|-----|
|  | N                     | %    | N          | %    | N        | %    | N             | % | N                        | %    |                      |     |
| Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales                | 9                     | 60   | 4          | 26.7 | 2        | 13.3 | 0             | 0 | 0                        | 0    | 15                   | 100 |
| Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso.                   | 7                     | 46.7 | 8          | 53.3 | 0        | 0    | 0             | 0 | 0                        | 0    | 15                   | 100 |
| Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro                     | 5                     | 33.3 | 9          | 60   | 1        | 6.7  | 0             | 0 | 0                        | 0    | 15                   | 100 |
| Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente | 7                     | 46.7 | 4          | 26.7 | 2        | 13.3 | 0             | 0 | 2                        | 13.3 | 15                   | 100 |
| Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene.            | 7                     | 46.7 | 6          | 40   | 2        | 13.3 | 0             | 0 | 0                        | 0    | 15                   | 100 |

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 60.0% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 26.7% estableció estar de acuerdo, con la pregunta; si su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 46.7% estableció estar totalmente de acuerdo, con la pregunta; trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso.
- Un 60.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 33.3% estableció estar totalmente de acuerdo, con la pregunta; si siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 26.7% estableció estar totalmente de acuerdo, con la pregunta; si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 40.0% estableció estar totalmente de acuerdo, con la pregunta; si cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene.

## Gráfico N° 5: DESARROLLO PERSONAL



Fuente: Tabla N°5

Autor: Elaboración propia

**Cuadro N° 06: CONDICIONES DE TRABAJO / MANEJO DEL ESTRÉS**

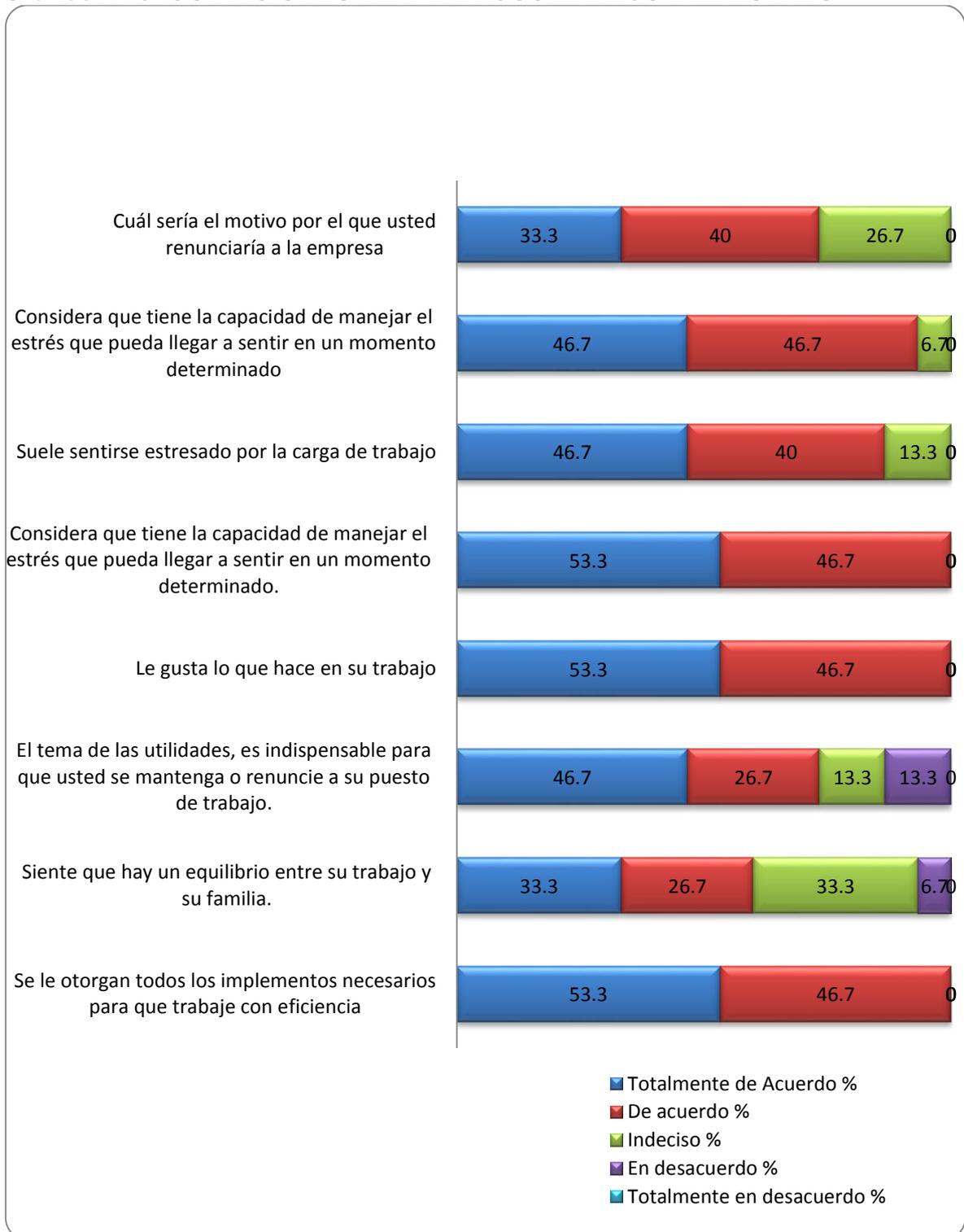
|  | Totalmente de Acuerdo |      | De acuerdo |      | Indeciso |      | En desacuerdo |      | Totalmente en desacuerdo |   | Total de encuestados | %   |
|--|-----------------------|------|------------|------|----------|------|---------------|------|--------------------------|---|----------------------|-----|
|  | N                     | %    | N          | %    | N        | %    | N             | %    | N                        | % |                      |     |
| Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia                             | 8                     | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0    | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia.  | 5                     | 33.3 | 4          | 26.7 | 5        | 33.3 | 1             | 6.7  | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo.  | 7                     | 46.7 | 4          | 26.7 | 2        | 13.3 | 2             | 13.3 | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Le gusta lo que hace en su trabajo   | 8                     | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0    | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado. | 8                     | 53.3 | 7          | 46.7 | 0        | 0    | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Suele sentirse estresado por la carga de trabajo   | 7                     | 46.7 | 6          | 40   | 2        | 13.3 | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado  | 7                     | 46.7 | 7          | 46.7 | 1        | 6.7  | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |
| Por cualquier motivo usted renunciaría a la empresa  | 5                     | 33.3 | 6          | 40   | 4        | 26.7 | 0             | 0    | 0                        | 0 | 15                   | 100 |

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 46.7% estableció estar de acuerdo, con la pregunta; si se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia.
- Un 33.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un 33.3% estableció estar indeciso, además un 26.7% dice estar de acuerdo con la pregunta; si siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un, además un 26.7% dice estar de acuerdo con la pregunta; si el tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un, además un 46.7% dice estar de acuerdo con la pregunta; si le gusta lo que hace en su trabajo.
- Un 53.3% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un, además un 46.7% dice estar de acuerdo con la pregunta; si considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un, además un 40.0% dice estar de acuerdo con la pregunta; si suele sentirse estresado por la carga de trabajo.
- Un 46.7% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo y un, además un 46.7% dice estar de acuerdo con la pregunta; si considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado.
- Un 40.0% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 33.3% dice estar totalmente de acuerdo con la pregunta, también un 26.7% dijo estar indeciso; si en un momento determinado por cualquier motivo usted renunciaría a la empresa.

**Gráfico N° 6: CONDICIONES DE TRABAJO / MANEJO DEL ESTRÉS**



Fuente: Tabla N°5  
 Autor: Elaboración propia

### **3.2. Prueba de Hipótesis Específicas**

Para realizar la comprobación de las hipótesis específicas se procedió a realizar la pruebas chi cuadrado con cada indicador de la variable capital humano, con el consolidado de la variable rotación de personal.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01**

##### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe elación significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

##### **Hipótesis alterna (Ho).**

No existe relación significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

##### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$ .

##### **Estadístico de prueba.**

##### **Regla de decisión**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta Ho y se rechaza Ha.

##### **Decisión**

La hipótesis planteó la influencia de entrenamiento y desarrollo de capacidades y rotación de personal, la tabla 8, lo encontrado entre ambas variables fue de 0,004 lo que hace significativa la relación, al ser mayor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación Ha.

### Conclusión.

Entonces se considera comprobada la hipótesis específica. Es decir, que hay relación significativa entre entrenamiento y desarrollo de capacidades y rotación de personal.

### Entrenamiento y Desarrollo de capacidades \* Rotación de personal

Tabla de contingencia N° 7

|   |            | Rotación de personal |        |          |        |        |
|---|------------|----------------------|--------|----------|--------|--------|
|   |            | Totalmente           |        | Indeciso | Total  |        |
|   | de         | De                   |        |          |        |        |
|   | Acuerdo    | acuerdo              |        |          |        |        |
| Entrenamiento y Desarrollo de capacidades | Totalmente | N                    | 3      | 4        | 0      | 7      |
|   | de         | %                    | 60.0%  | 44.4%    | .0%    | 46.7%  |
|   | Acuerdo    |                      |        |          |        |        |
|   | De         | N                    | 2      | 5        | 0      | 7      |
|   | acuerdo    | %                    | 40.0%  | 55.6%    | .0%    | 46.7%  |
|   | Indeciso   | N                    | 0      | 0        | 1      | 1      |
|   | %          | .0%                  | .0%    | 100.0%   | 6.7%   |        |
| Total                                     |            | N                    | 5      | 9        | 1      | 15     |
|   |            | %                    | 100.0% | 100.0%   | 100.0% | 100.0% |

Tabla N° 8

### Pruebas de chi-cuadrado

|                         | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 15,333 <sup>a</sup> | 4  | .004                        |

## **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02**

### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016,

### **Hipótesis alterna (Ho).**

Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016,

### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$ .

### **Estadístico de prueba.**

#### **Regla de decisión**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta Ho y se rechaza Ha.

### **Decisión**

La hipótesis planteó la influencia de compromiso organizacional y rotación de personal, la tabla 10 lo encontrado entre ambas variables fue de 0,000 lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación Ha.

### **Conclusión.**

Entonces se considera comprobada la hipótesis específica. Es decir, que hay relación significativa entre compromiso organizacional y rotación de personal.

## Compromiso Organizacional \* Rotación de personal

**Tabla de contingencia N° 9**

|                           |            | Rotación de personal |            |            |          |        |
|---------------------------|------------|----------------------|------------|------------|----------|--------|
|                           |            | Totalmente           |            | De         |          |        |
| Compromiso Organizacional | Totalmente | N                    | de Acuerdo | De acuerdo | Indeciso | Total  |
|                           |            |                      |            | 4          | 1        | 0      |
|                           |            | %                    | 80.0%      | 11.1%      | .0%      | 33.3%  |
|                           | De acuerdo | N                    | 1          | 8          | 0        | 9      |
|                           |            | %                    | 20.0%      | 88.9%      | .0%      | 60.0%  |
|                           | Indeciso   | N                    | 0          | 0          | 1        | 1      |
|                           |            | %                    | .0%        | .0%        | 100.0%   | 6.7%   |
| Total                     |            | N                    | 5          | 9          | 1        | 15     |
|                           |            | %                    | 100.0%     | 100.0%     | 100.0%   | 100.0% |

## Pruebas de chi-cuadrado N° 10

|                         | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 22,119 <sup>a</sup> | 4  | .000                        |

### **HIPOTESIS ESPECÍFICA N° 03**

#### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe influencia significativa entre la motivación y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

#### **Hipótesis alterna (Ho).**

No existe influencia significativa entre la motivación y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

#### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$ .

#### **Estadístico de prueba.**

##### **Regla de decisión**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta Ho y se rechaza Ha.

##### **Decisión**

La hipótesis planteó la influencia de Motivación y rotación de personal, la tabla 10 lo encontrado entre ambas variables fue de 0,001 lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que  $p=0.05$  se acepta Ha.

##### **Conclusión.**

Entonces se considera comprobada la hipótesis específica. Es decir, que hay relación significativa entre la motivación y rotación de personal.

**Motivación \* Rotación de personal**

**Tabla de contingencia N° 11**

|            |            | Rotación de personal |         |          |        |        |
|------------|------------|----------------------|---------|----------|--------|--------|
|            |            | Totalmente           |         |          |        |        |
|            |            | de                   | De      | Indeciso | Total  |        |
|            |            | Acuerdo              | acuerdo |          |        |        |
| Motivación | Totalmente | N                    | 4       | 2        | 0      | 6      |
|            | de         | %                    | 80.0%   | 22.2%    | .0%    | 40.0%  |
|            | Acuerdo    |                      |         |          |        |        |
|            | De         | N                    | 1       | 7        | 0      | 8      |
|            | acuerdo    | %                    | 20.0%   | 77.8%    | .0%    | 53.3%  |
|            | Indeciso   | N                    | 0       | 0        | 1      | 1      |
|            |            | %                    | .0%     | .0%      | 100.0% | 6.7%   |
| Total      |            | N                    | 5       | 9        | 1      | 15     |
|            |            | %                    | 100.0%  | 100.0%   | 100.0% | 100.0% |

**Tabla N° 12**  
**Pruebas de chi- cuadrado**

|                                | Valor               | Gl | Sig.<br>asintótica<br>(bilateral) |
|--------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Chi-<br>cuadrado de<br>Pearson | 19,694 <sup>a</sup> | 4  | .001                              |
| N de casos<br>válidos          | 15                  |    |                                   |

## **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL**

Para comprobar las hipótesis general y específicas se procedió a realizar pruebas chi cuadrado con cada indicador de Capital Humano con el de rotación Personal. Iniciando con la hipótesis general.

### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe relación significativa entre la gestión del capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016

.

### **Hipótesis alterna (Ho)**

No existe relación significativa entre la gestión del capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.

### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$

### **Estadístico de prueba.**

#### **Regla de decisión**

Entonces para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta Ha y se rechaza Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta Ho y se rechaza Ha.

### **Decisión**

La hipótesis planteó la influencia entre capital humano y rotación de personal, la tabla 14. La asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,001 lo que hace significativa la relación, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación Ha.

### **Conclusión.**

Entonces se considera comprobada la Hipótesis General. Es decir, que hay relación significativa entre el capital humano y la rotación de personal en la empresa Pizza Hut.

## Capital Humano \* Rotación de personal

**Tabla de contingencia N° 13**

|         |            | Rotación de personal |         |          |        |        |
|---------|------------|----------------------|---------|----------|--------|--------|
|         |            | Totalmente           |         |          |        |        |
|         |            | de                   |         | De       |        |        |
|         |            | Acuerdo              | acuerdo | Indeciso | Total  |        |
| Capital | Totalmente | N                    | 4       | 2        | 0      | 6      |
| Humano  | de         | %                    | 80.0%   | 22.2%    | .0%    | 40.0%  |
|         | Acuerdo    |                      |         |          |        |        |
|         | De         | N                    | 1       | 7        | 0      | 8      |
|         | acuerdo    | %                    | 20.0%   | 77.8%    | .0%    | 53.3%  |
|         | Indeciso   | N                    | 0       | 0        | 1      | 1      |
|         |            | %                    | .0%     | .0%      | 100.0% | 6.7%   |
| Total   |            | N                    | 5       | 9        | 1      | 15     |
|         |            | %                    | 100.0%  | 100.0%   | 100.0% | 100.0% |

**Tabla N° 14**

### Pruebas de chi-cuadrado

|                         | Valor               | gl | Sig.<br>asintótica<br>(bilateral) |
|-------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 19,694 <sup>a</sup> | 4  | .001                              |
| N de casos válidos      | 15                  |    |                                   |

## CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016. Después de realizar la prueba del chi cuadrado el valor que se obtuvo fue de 0,001 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación  $H_a$ . Además el 53.3% de los encuestados está de acuerdo que es la calidad del capital humano un aspecto clave para evitar la rotación de personal en la empresa. y otro 40% de encuestados dijo estar de acuerdo con esta percepción.
2. Existe una relación significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016. Después de realizar la prueba del chi cuadrado el valor que se obtuvo fue de 0,004 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación  $H_a$ . Además el 46.7% de los encuestados considera y está totalmente de acuerdo que es fundamental el entrenamiento y desarrollo de capacidades para evitar la rotación de personal en la empresa. y otro 46.7% está de acuerdo con esta percepción.
3. Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016, Después de realizar la prueba del chi cuadrado el valor que se obtuvo fue de 0,000 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación  $H_a$ . Además el 60.0% de los encuestados está de acuerdo que es el compromiso organizacional un aspecto clave para evitar la rotación de personal en la empresa.
4. Existe influencia significativa entre la motivación y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza el Sol, ciudad de Ica, periodo 2016. Después de realizar la prueba del chi cuadrado el valor que se obtuvo fue de 0,001 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta la hipótesis de investigación  $H_a$ . Además el 53.3% de los

encuestados está de acuerdo que es la motivación en el trabajo un aspecto clave para evitar la rotación de personal en la empresa. y otro 40% de encuestados dijo estar de acuerdo con esta percepción.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda considerar la aplicación de los siguientes aspectos en el trabajo: entrenamiento y desarrollo de capacidades, compromiso laboral, motivación, beneficios laborales, desarrollo personal, y mejorar las condiciones de trabajo, para que el capital humano se sienta cómodo en el trabajo y se reduzca la alta tasa de rotación de personal que perjudica a la organización.
2. Se recomienda la implementación de programas de capacitación orientados a mejorar las capacidades de atención al cliente, la mejora de los procesos internos y el desarrollo personal y profesional, además de crear mejores condiciones de trabajo y remuneración más adecuada.
3. Se recomienda interactuar con el personal y determinar qué perspectivas, objetivos, metas, anhelos persiguen en la organización con la intención de crear satisfactores individuales que permitan mejorar la percepción de compromiso laboral.
4. Implementar sistemas de incentivos en el trabajo que abarque temas de educación, recreación, reconocimiento social y los incentivos económicos.

## **ANEXOS**

### **1. Fuentes de Información.**

- ACOSTA, M. (1998). Creatividad, motivación y rendimiento académico. Granada: Aljibe
- ÁLVAREZ, D., BOLAÑOS, M. R., CAMPOS, M., CERVELEYN, J., EDDOWES, J., & RAMÍREZ, L. (1994,). Satisfacción Laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública.
- ÁVILA R. (2001). Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A,
- CABALLERO, A. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.,
- FLORES G. (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- MANKELIUNAS, M. (1987). Psicología de la motivación. México D. F.: Trillas.
- MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill
- ROBBINS, S, (1994). Comportamiento Organizacional, México: Edit. Prentice Hall.

### **Referencias bibliográficas de internet**

- [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › Observatorio de la Economía Latinoamericana
- [www.significados.com/motivacion](http://www.significados.com/motivacion)
- [sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- [e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp.../Documento.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp.../Documento.pdf)
- <https://es.scribd.com/.../EVALUACION-DE-LA-SATISFACCION-LABORAL>
- [148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf](http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf)
- [repositorio.espe.edu.ec/bitstream/.../1/T%20-%20ESPE%20-030910.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/.../1/T%20-%20ESPE%20-030910.pdf)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../IONA\\_ITURBE\\_OSORIO\\_TEORIA\\_MOTIVACION](http://tesis.pucp.edu.pe/.../IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACION)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../WETZELL\\_ESPINOZA\\_MICAELA\\_CLIMA\\_MOTIVACION](http://tesis.pucp.edu.pe/.../WETZELL_ESPINOZA_MICAELA_CLIMA_MOTIVACION)
- [www.slideshare.net/.../mejora-de-la-calidad-y-productividad-caso-sterlin...](http://www.slideshare.net/.../mejora-de-la-calidad-y-productividad-caso-sterlin...)

- [tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION\\_S](http://tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_S)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../CANO\\_RONCAGLIOLO\\_GONZALO\\_CUESTI](http://tesis.pucp.edu.pe/.../CANO_RONCAGLIOLO_GONZALO_CUESTI)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › *Administración y Finanzas*
- [www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm)
- <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- [www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm)
- [www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)

## ANEXOS

- Matriz de Consistencia: **Relación del Capital Humano en la Rotación de Personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.**

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES  | INDICADORES   |
|---|--|---|--|---|
| <p><b>Problema General</b><br/>¿De qué manera el capital humano se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p><b>Problema Secundario 1</b><br/>¿En qué medida el entrenamiento y desarrollo de capacidades se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?</p> <p><b>Problema Secundario 2</b><br/>¿En qué medida el compromiso organizacional se relaciona con la rotación de personal, en la empresa</p> | <p><b>Objetivos General.</b><br/>Analizar la relación que existe entre el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>Objetivo Específico 1</b><br/>Determina con el entrenamiento y desarrollo de capacidades se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo Específico 2</b><br/>Analizar como el compromiso organizacional se relaciona con la rotación</p> | <p><b>Hipótesis General</b><br/>Existe relación significativa entre el capital humano y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis Secundarias</b></p> <p><b>Hipótesis Secundaria 1.</b><br/>Existe una relación significativa entre el entrenamiento y desarrollo de capacidades y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 2.</b><br/>Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del</p> | <p><b>V.I</b><br/>Capital Humano</p> <p><b>V.D.</b><br/>Rotación de Personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento y desarrollo de capacidades</li> <li>- Compromiso organizacional</li> <li>- Motivación</li> <br/> <li>- Beneficios laborales</li> <li>- Desarrollo personal</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> </ul> |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p>PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?</p> <p><b>Problema Secundario 3</b><br/>¿De qué manera la motivación se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016?</p> | <p>de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> <p><b>Objetivo Especifico 3</b><br/>Analizar como la motivación se relaciona con la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> | <p>Sol, ciudad de Ica, periodo 2016,</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 3</b><br/>Existe influencia significativa entre la motivación y la rotación de personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 2016.</p> |  |  |
|---|---|---|--|--|

2. Encuesta o Entrevista.



CUESTIONARIO SOBRE: Relación del Capital Humano y la Rotación de Personal, en la empresa PIZZA HUT en el centro comercial Plaza del Sol, ciudad de Ica, periodo 20166

Estimado colega se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

1. TOTALMENTE DE ACUERDO
2. DE ACUERDO
3. INDECISO
4. EN DESACUERDO
5. TOTALMENTE EN DESACUERDO

| PREGUNTAS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>   |   |   |   |   |   |
| El personal bien capacitado aumenta el rendimiento laboral   |   |   |   |   |   |
| Considera que el personal capacitándose disminuye los errores en el trabajo                            |   |   |   |   |   |
| Considera que el personal aporta nuevas ideas para mejorar los procesos                                |   |   |   |   |   |
| Considera que el personal tenga los conocimientos necesarios para lograr niveles de eficiencia óptimos |   |   |   |   |   |
| Considera que el aumentar la productividad, se debe al entrenamiento y el desarrollo de capacidades.   |   |   |   |   |   |
| El personal tiene las habilidades para cumplir los objetivos   |   |   |   |   |   |
| El personal capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.                           |   |   |   |   |   |

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Considera que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la empresa. |  |  |  |  |  |
| Las actividades que realizo en la empresa giran en función de las metas fijadas                        |  |  |  |  |  |
| Acepto los cambios que realiza la empresa  |  |  |  |  |  |
| Estoy muy  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Cumplo a cabalidad los las normas y objetivos establecidos.  |  |  |  |  |  |
| Me identifico con la organización  |  |  |  |  |  |
| Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. |  |  |  |  |  |
| Trabajar en esta empresa significa mucho para mi en el arrea profesional y personal.                       |  |  |  |  |  |
| Podría dejar este trabajo aunque no tengo otro a la vista  |  |  |  |  |  |
| No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en esta empresa                                |  |  |  |  |  |

### **MOTIVACION**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Me siento bien en mi trabajo   |  |  |  |  |  |
| Me molesta estar en mi trabajo después de la hora de salida            |  |  |  |  |  |
| Siento energía, positivismo animo cada vez que llego a trabajar        |  |  |  |  |  |
| Estoy satisfecho con mi trabajo  |  |  |  |  |  |
| Considero esta empresa como una de las mejores del sector              |  |  |  |  |  |
| Me afecta que me deleguen trabajo que no me corresponde                |  |  |  |  |  |
| Siento que el tiempo pasa lentamente en cada jornada laboral           |  |  |  |  |  |
| Considero mi trabajo actual interesante para mi desarrollo profesional |  |  |  |  |  |

### **ROTACIÓN DE PERSONAL BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Se siente satisfecho con su sueldo   |  |  |  |  |  |
| Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias.                                      |  |  |  |  |  |
| Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente.   |  |  |  |  |  |
| Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo  |  |  |  |  |  |
| La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo. |  |  |  |  |  |

### **DESARROLLO PERSONAL**

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso.                   |  |  |  |  |  |
| Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro                     |  |  |  |  |  |
| Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente |  |  |  |  |  |
| Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene.            |  |  |  |  |  |

**CONDICIONES DE TRABAJO / MANEJO DEL ESTRÉS**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia                             |  |  |  |  |  |
| Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia.  |  |  |  |  |  |
| El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| Le gusta lo que hace en su trabajo   |  |  |  |  |  |
| Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado. |  |  |  |  |  |
| Suele sentirse estresado por la carga de trabajo   |  |  |  |  |  |
| Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado  |  |  |  |  |  |
| Por cualquier motivo por el que usted renunciaría a la empresa   |  |  |  |  |  |

**Gracias por su colaboración.**