



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
URBESUR S.A.C – AREQUIPA 2021”**

**PRESENTADO POR
BACH. RODRIGUEZ ROSADO, ANGELA DEL CARMEN**

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR
MG. EDUARDO YGNACIO ARRAYA CELIS**

LIMA – PERÚ

2022

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C.”, se realiza motivado por los altos niveles de competencia entre empresas, que requiere de talento humano adecuadamente gestionado para tener éxito. Es así que la investigación se fundamenta en las bases teóricas de gestión del talento humano y rotación de personal.

El presente trabajo de investigación se divide de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe la realidad problemática. Además, se expone las delimitaciones de la investigación, los objetivos, se plantea la hipótesis de la investigación y se explica la metodología de la investigación; tipo de diseño de la investigación, la población, muestra y las técnicas de investigación

En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, se presentan el análisis e interpretación de resultados. Finalmente, se desarrollan las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

RESUMEN

La presente investigación es de tipo aplicada, cuyo objetivo es explicar en qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., para proponer estrategias operativas de disminución de la rotación. La hipótesis postula que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la rotación de personal en Urbesur S.A.C.

La muestra para la presente investigación es la totalidad de la población, la cual entre empleados ya sean administrativos en el área operativa y los obreros suma un total de 137, se utilizó la técnica de la encuesta con instrumentos validados mediante juicio de expertos y se concluye que:

La gestión del talento humano es en la actualidad uno de los factores importantes para el desarrollo y la productividad de las empresas, disminuyendo la rotación de personal y sus consecuencias en cuanto a costos y tiempo que esto implica, como la inducción a nuevo personal, los procesos de adecuación, entre otros que disminuyen notablemente la producción y desarrollo de las empresas. En tal sentido, el propósito de la presente investigación es encontrar en qué medida se relaciona la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. y luego proponer estrategias alternativas para una mejor gestión del talento humano y disminuir la rotación de personal y favorecer el desarrollo y la productividad de la empresa. Es así que de acuerdo a los resultados se ha encontrado que existe una correlación moderada con una Rho de Spearman de -0,474, pero significativa con $p = 0,000$ menor que el valor de significancia de 0,05, esto implica que, en la mencionada empresa la gestión del talento humano se encuentra relacionado a la rotación de personal, a mejor gestión del talento humano, menos rotación de personal.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Rotación de Personal, Colocación, Desarrollo, Supervisión, competencias, clientes, fidelización.

ABSTRACT

The present investigation is of an applied type, whose objective is to explain to what extent the management of human talent is related to the turnover of personnel in the company Urbesur S.A.C., to propose operational strategies to reduce turnover. The hypothesis postulates that human talent management is significantly related to staff turnover in Urbesur S.A.C.

The sample for the present investigation is the entire population, which between employees, whether administrative in the operational area and the workers, adds up to a total of 137, the survey technique was used with instruments validated by expert judgment and it is concluded that:

The management of human talent is currently one of the important factors for the development and productivity of companies, reducing staff turnover and its consequences in terms of costs and time that this implies, such as the induction of new staff, adaptation processes, among others that significantly reduce the production and development of companies. In this sense, the purpose of this research is to find out to what extent human talent management and staff turnover are related in the company Urbesur S.A.C. and then propose alternative strategies for better management of human talent and reduce staff turnover and favor the development and productivity of the company. Thus, according to the results, it has been found that there is a moderate correlation with a Spearman's Rho of -0.474, but significant with $p = 0.000$ less than the significance value of 0.05, this implies that, in the aforementioned company human talent management is related to staff turnover, better human talent management, less staff turnover.

Keywords: Human Talent Management, Staff Rotation, Placement, Development, Supervision, competencies, clients, loyalty.

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

- 1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL
- 1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL
- 1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL
- 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION
 - 1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL
 - 1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.4.1. OBJETIVO GENERAL
 - 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.5.1. HIPOTESIS GENERAL
 - 1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS
 - 1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)
- 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) TIPO DE INVESTIGACIÓN
 - B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN
 - 1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
 - B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
 - 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) POBLACIÓN
 - B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.
 - 1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
 - A) TÉCNICA
 - B) INSTRUMENTOS
 - 1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN
 - JUSTIFICACIÓN
 - IMPORTANCIA
 - LIMITACIONES

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN
- 2.2. BASES TEÓRICAS

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El mundo empresarial exige un alto nivel de competitividad y productividad para lograr su posicionamiento, permanencia y sostenibilidad en el mercado, uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas,

se relaciona con la gestión del talento humano, ya que este recurso es de vital importancia para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

- La presente investigación se realizará dentro de la ciudad de Arequipa, en la empresa Urbesur S.A.C.; ubicado en Coop. Lambramani - Mz. F Lt. 13 Dpto 1, José Luis Bustamante y Rivero; Arequipa – Perú.

1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL

- El estudio se realizó al personal empleado y al personal obrero del área operativa de la empresa Urbesur S.A.C.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

- Temporalmente el estudio abarcó los hechos ocurridos en Gestión del talento Humano y la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., en el año 2021.

1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- La presente investigación cumplirá con las normas establecidas por la Universidad Alas Peruanas, considerando las líneas de investigación, esquema de Plan de Tesis; asimismo, los datos conceptuales están delimitados de acuerdo a las variables de la investigación.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

- ¿En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?
-

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿En qué medida la incorporación de personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?
- ¿En qué medida la colocación de personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?

- ¿En qué medida la recompensa a las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?
- ¿En qué medida el desarrollo de las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?
- ¿En qué medida la retención de las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?
- ¿En qué medida la supervisión a las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021, para proponer estrategias operativas de disminución de la rotación.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar en qué medida la incorporación de personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- Determinar en qué medida la colocación de personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- Determinar en qué medida la recompensa a las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- Determinar en qué medida el desarrollo de las personas se relaciona con rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- Determinar en qué medida la retención de las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- Determinar en qué medida la supervisión a las personas se relaciona con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPOTESIS GENERAL

- La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021

1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS

- La incorporación de personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- La colocación de personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- La recompensa a las personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- El desarrollo de las personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- La retención de las personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021
- La supervisión a las personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021

1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
------------------	------------------------------	-------------------------------

<p style="text-align: center;">GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>La Gestión del Talento Humano (GTH) por competencias consiste en desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la empresa, facilitando a la vez, el desarrollo de las personas orientado hacia dichas competencias (Vargas, F, 2002).</p>	<p>Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño". Definimos operacionalmente la variable gestión del talento humano a través de sus dimensiones: actitudinal, metodología, competencias didácticas; y sus respectivos indicadores.</p>
<p style="text-align: center;">ROTACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Según (Chiavenato, 2011), indica que: "con la expresión "rotación de personal" es la interacción de los recursos humanos entre una empresa y su entorno; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente donde se determina la cantidad de ingresos y salidas de la empresa (...). La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos y externos a la organización que condicionan la actitud y comportamiento del personal" (págs. 116 ,118)</p>	<p>La rotación de personal se evalúa en consideración a los fenómenos externos e internos en el análisis de sus características específicas; utilizando un cuestionario de respuestas cerradas para conocer la percepción de los trabajadores</p>

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

A) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básica, porque se utilizó la investigación básica establecida y aceptada por la comunidad científica y a partir de ella y de datos de la realidad empírica se contrastó la hipótesis, sin embargo, también se planteó estrategias para mejorar las situaciones problemáticas de gestión del talento humano y rotación de personal.

Roberto Hernández Sampieri. La investigación se define como "un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno". En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento.

Tamayo y Tamayo define a la investigación como: “un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.” soluciones para problemas de tipo educativo, social, científico, filosófico, etc.

B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación es descriptivo, correlacional. Es descriptiva porque únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables, dimensiones e indicadores a las que hacen referencia Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

Investigación descriptiva: Según Sampieri (2010), el proyecto tiene investigación descriptiva porque se utilizó encuestas para describir de mejor manera el tema en base a los datos estadísticos recolectados. ¿Qué es hipótesis? ... Son las ideas que nos guían para la elaboración o en el procedimiento de una investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente.

Según Arias, (2012, p. 24) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Según Sampieri; Estudios de alcance Correlacional: este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Es correlacional porque tiene como propósito evaluar la relación que existe entre las variables (Hernández Sampieri et al., 2014). Asimismo, es correlacional porque nos permite conocer la relación existente entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en los colaboradores (empleados y obreros) de la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021.

1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri Roberto; Podemos definirla como un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales”

Según Tamayo y Tamayo (2012), “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (p. 30).

Francis Bacon definió el método científico de la siguiente manera: Observación: aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser sistemática u ocasional. Inducción: extraer el principio fundamental de cada observación o experiencia.

Según la definición de Kerlinger, el método científico es “el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre varios fenómenos”.

B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizará el diseño no experimental, transaccional o transversal. No experimental por que los datos se toman en forma natural, sin manipulación de variables, es transversal porque recolectan datos en un solo momentos, para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri et al., 2014).

Es No experimental porque son los estudios que se realizarán sin la manipulación deliberada de variables y donde únicamente se observaban los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Para Sampieri (2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

Diseño no experimental. ... Kerlinger y Lee (2002) nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.

Según Hernandez, Fernández y Baptista. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

A) POBLACIÓN

La población está conformada por los trabajadores tanto empleados como obreros de la empresa Urbesur S.A.C. - Arequipa, 2021

Empleados N=21; Obreros N=116

B) MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es censal, es decir toda la población será materia de estudio.

Es decir 137 colaboradores

1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A) TÉCNICA

Para la recopilación de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando el instrumento denominado Escala de Likert con 33 reactivos cada una con una escala de 1 a 5.

B) INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para recopilar datos fueron elaborados partiendo de la operacionalización de variables en forma deductiva. Consiste en escalas de actitud con 28 reactivos para la variable Gestión del Talento Humano y 5 reactivos para la variable rotación de personal

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

En las empresas existentes en nuestro país, una de las dificultades más evidentes que se puede observar es el problema de la rotación de personal debido a una mala gestión de área de Talento Humano. Es conocido que el factor clave de la organización es la persona, su conocimiento, capacidades, habilidades y competencias que pueden ponerse en práctica con el tiempo de permanencia en un puesto laboral.

La empresa Urbesur S.A.C. cuenta con un proceso de contratación de personal como: difusión de requerimiento de personal a través de diversos medios de comunicación (radio, periódico, etc.), captación de personal, reclutamiento de personal, selección de personal, entrevista con el residente, examen médico, examen de inducción, capacitación y examen de ubicación en el puesto laboral, entre otros que aplica el área de gestión del Talento Humano para contratar personal idóneo para el puesto y así reducir la rotación de personal, sin embargo persiste una alta rotación de personal en el área operativa. Se presume que esto se debe a una mala práctica del proceso de contratación de personal, ya que al momento de recepcionar los files de los postulantes, no se hace una revisión minuciosa de la experiencia laboral como de los estudios que figuran, esto genera la contratación de personal incapaz de desarrollarse bien en su puesto laboral y trae consigo la renuncia o destitución del puesto, generando así una alta rotación de personal.

Dentro del área operativa el trabajo gira en torno al logro de metas; para que estas se puedan lograr es importante contar con personal capacitado y con años de experiencia, que serán captados a través de un proceso eficiente de contratación de personal del área de gestión del Talento Humano. Este estudio propone investigar cuales son las causas que existe en el área de gestión del Talento Humano para que exista alta rotación de personal en el área operativa, para proponer estrategias de reducción de rotación de personal.

IMPORTANCIA

La importancia del estudio se centra en conocer el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano de la empresa Urbesur S.A.C. con

la rotación de personal, de manera que permita conocer de qué manera la gestión del Talento Humano interviene en una reducción o aumento de rotación de personal y así mismo proponer estrategias que reduzcan la rotación de personal en el área operativa.

Los beneficios del estudio serán significativos, ya que el dueño de la empresa estará más satisfecho con una reducción de rotación de personal y así incurrir en menores egresos por contratación de nuevas personas.

LIMITACIONES

Para la realización del presente trabajo de investigación, la autora no tuvo limitación alguna, ya que en los aspectos técnicos y operativos, existe gran variedad de bases teóricas, además se contó con los recursos técnicos y sobre todo una gran colaboración de parte de los trabajadores y gerentes de la empresa los cuales transmitieron la información necesaria para la investigación.

El desarrollo de la investigación se enfrentó a la limitada existencia de recursos financieros, por lo que los autores reducirán costos con respecto a las visitas que se harán al área operativa, realizando actividades compartidas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

INTERNACIONALES

MORA, LUISA. (2011). En su propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A. de la Pontificia Universidad Javeriana; Facultad de Comunicación y Lenguaje - Carrera de Comunicación Social- Organizacional de Bogotá D.C. donde el autor tuvo como objetivo: “Proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones a nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo”; además el autor concluye que, el proyecto con TALENTO HUMANO es la muestra de la gestión de conocimiento y talento que hace CNT dentro de la empresa. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo. Asimismo, la organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como el software para clínicas y hospitales es pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales. Por otro lado, la productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y el proyecto con. TALENTO HUMANO les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando. En tal sentido CNT cuenta con colaboradores, la mayoría de ellos ingenieros, es pertinente que entre los mismos y entre las áreas haya una comunicación adecuada y oportuna que mejore los flujos de información que maneja la empresa. Por lo que el apoyo de la empresa para sus estudios y las capacitaciones que se brindan es adecuado hacerlas con mayor frecuencia. Es necesario capacitar a todo el personal en cursos de ortografía y redacción. Esto a través de actividades lúdicas ayudará a la 6 integración y dejará a un lado las rivalidades.

CHINCHIN GÁLVEZ (2014) acerca de “Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”, cuyo principal objetivo fue: “Determinar si la aplicación selección de personal por competencias permite reducir los índices de rotación de Auxiliares de Farmacia en la cadena Pharmacy’s de la Ciudad de Quito” (p.3), para obtener resultados sobre la investigación realizada se tuvo que hacer un cotejo entre

como tradicionalmente se selecciona personal en esta empresa y en la mayoría de empresas de esa ciudad y una selección de personal que sea por competencias, la cual fue realizada gracias a la metodología de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del proceso de selección planteados por Martha Alles, para la cual se contó con 43 Auxiliares de farmacia, lo cuales formaron parte de la muestra y representaron un 49%, los instrumentos de recolección de datos fueron la entrevista y las pruebas online.

Según la autora del trabajo de investigación, después del estudio y comparación entre estos procesos se encontraron diferencias, para procesos de selección tradicionales: “se concentra únicamente en la experiencia y conocimientos que posee en el puesto de trabajo, sin un análisis previo de criterios o estándares de rendimiento” (p.39); y en el proceso de selección por competencias nos menciona lo siguiente: “existe un estudio más profundo donde se analiza previamente estándares de rendimiento superior como es la experiencia, conocimiento, además de sus habilidades, actitudes, permitiendo averiguar cuáles son sus competencias y en qué nivel las poseen” (p.39).

El proceso de selección de personal por competencias, aplicado a la empresa, tiene como consecuencias positivas respecto a la rotación de personal, nos dice en su investigación: “además los cargos más conflictivos que fueron objeto de estudio como lo es el cargo de Auxiliar de punto de venta tuvo una disminución del 34.38%” (p.60). Como para reafirma los efectos positivos y lo aplicable de selección de personal basada en competencias también nos indica: “el cargo de mensajero refleja una disminución del 6.25% con relación al periodo anterior, la deserción en todos los cargos de Pharmacy’s disminuyó por efectos de la correcta aplicación del método de selección de personal por competencias” (p.60).

ALARCÓN, DANIEL. (2015). Diseñó un modelo de Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía - Escuela de Administración de Empresas y Marketing; Tulcán – Ecuador. El cual tiene

como finalidad brindar una aportación para que las personas con discapacidad aumenten los niveles de desempeño, logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Como primer aspecto, se fundamenta las bases teóricas y científicas de las variables para determinar la relación existente entre las mismas: La Gestión del Talento Humano y el desempeño en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento; La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos de la empresa Cimpexa S.A, permitirá una mejor organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa. Mediante la aplicación del modelo 360°, se identificaron las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, contribuyendo también a establecer un diccionario de competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante, con el propósito de mejorar continuamente.

LEÓN (2013) titulado “Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana”; teniendo como principal objetivo: “analizar las estrategias empleadas por el departamento de Recursos Humanos para retener al talento humano en la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas” (p.17), esta investigación tuvo un diseño de tipo no experimental del tipo descriptivo transversal, ya que, como indica el trabajo de investigación: “no es su propósito establecer relaciones causales entre las variables implícitas, sino que busca describir y analizar el fenómeno de la retención del talento humano por parte de los departamentos de recursos humanos de forma natural” (p.54). Se utilizaron las siguientes variables fundamentales: Rotación de personal, Ausentismo laboral, Antigüedad y Retención, para realizar la investigación; el autor dice que la unidad de análisis en este trabajo fueron: “los encargados del departamento de recursos humanos del área administrativa de una empresa de consumo masivo del sector bebida del área metropolitana de Caracas” (p.56), el instrumento de recolección de datos

utilizado fue la entrevista realizada a los encargados de captación y retención de talento humano , para lo cual se elaboró una guía con 22 preguntas abiertas.

Los resultados obtenidos de la investigación permitieron identificar las tácticas y políticas que intervienen para retener el talento humano para lo cual se debe considerar que: “son cambiantes en base a las necesidades de cada individuo, y del deseo que el mismo tenga por cumplirlas; igualmente, influyen las posibilidades que tenga la organización para cumplir con las aspiraciones de los trabajadores” (p.72), asimismo otro punto es que: “se pudo observar que los encargados de recursos humanos suelen tener perspectivas homogéneas y claras con lo que respecta a los mecanismos que la organización emplea para retener al talento humano” (p.72), los medios o mecanismos para remunerar a los empleados son muy importantes por lo que estos deben permitir lo siguiente: “satisfacer las necesidades del empleado, por lo cual la organización considera pertinente realizar ajustes a los beneficios que percibe el trabajador en base a su desempeño y a las necesidades que se presenten en el contexto” (p.72), como otro punto importante e incisivo para retener al personal se debe proveer planes de formación y desarrollo personal; y por ultimo al tener bajos índices de rotación en la organización, el autor nos dice que: “ofrece seguridad al trabajador, al saber que cuenta con estabilidad laboral; esto permite que el trabajador este satisfecho con el trabajo que realiza” (p.73), y así se encuentre motivado a esforzarse más con el propósito de mejorar su desempeño y por ende su nivel productivo en la organización.

Macario (2018) quien investigó acerca de la “Rotación de personal y el clima organizacional, empresa de vidrios en la zona 7 de Quetzaltenango. Guatemala”, el objetivo de la investigación fue encontrar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional. La investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa. Se encontró que existe relación moderada entre las variables ($r = 0,421$ y $p = 0,004$). El autor concluyó que la rotación del personal y el clima organizacional no se ven afectados en la entidad evaluada, sin embargo, se pudo identificar que mucho talento se está yendo sin ser observado, por lo tanto, se recomienda elaborar estrategias para retener a este personal potencial, esto puede ser a través de incentivos u otros que

permitan que el personal considere quedarse y la empresa pueda usar sus potencialidades.

JIMÉNEZ Y MARIÑO (2018) desarrollaron una investigación denominada “Análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comida rápida y su impacto en la productividad laboral”, tuvo como objetivo central evaluar la rotación del talento humano y su impacto en la productividad laboral. El trabajo fue descriptivo y el diseño no experimental, de corte transversal. Los resultados demostraron que la rotación del talento humano se encuentra en un nivel bajo (65%) desde la percepción del personal y la productividad disminuido. Así mismo se encontró que un 45% de variabilidad en la productividad se debe a la rotación del personal, según el Coeficiente de Nagelkerke. Las autoras concluyeron que la evaluación al personal debe realizarse cada cierto tiempo y de acuerdo a sus capacidades ir delegándolos a puestos de trabajo en los que su potencial se pueda desarrollar.

MORENO Y LEMUS (2017) efectuaron una investigación titulada “Análisis de las principales causas de rotación de personal en la empresa Oiltrans” en Colombia. El principal objetivo fue identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en la empresa Oiltrans. La investigación fue cualitativa, el diseño no experimental de corte transversal. Los resultados determinaron que las principales causas de la rotación de personal se deben a las situaciones de carácter empresarial (78%) y a los conflictos interpersonales (22%). Los autores concluyeron que en la empresa existen tres causas que desencadenan la rotación de personal, las causas producto de las decisiones de la empresa, las causas producto de la conducta de los trabajadores y las causas producto de la insatisfacción laboral, siendo la que más repercute las que decide la empresa.

RUBIO Y VILLAGRÁN (2017) trabajaron el tema “Rotación de personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la Corporación Fiales”, el objetivo de las autoras fue demostrar como la rotación del personal incide en el desempeño laboral de los empleados. Es una investigación descriptiva con diseño no experimental. Los resultados demostraron que la rotación de

personal incide en el desempeño de los colaboradores (Chi cuadrado = 0,765). Se concluyó que el índice de rotación en la empresa ha aumentado considerablemente debido a muchos factores influyentes, entre ellos: inadecuado ambiente de trabajo, falta de incentivos, horarios no flexibles, largas jornadas de trabajo, entre otros.

SARMIENTO Y TORRES (2017) desarrollaron un trabajo denominado “Clima laboral y su relación con la rotación del personal del Call Center Internacional de la empresa Setel” en Guayaquil. La finalidad de la investigación fue encontrar la relación entre las variables y los aspectos que influyen en ambas. La investigación fue de tipo básica y con diseño descriptivo correlacional. Los resultados evidenciaron que el 69% de los colaboradores consideran que el clima laboral es malo y un 87% percibe que la rotación de personal está en el mismo nivel. Asimismo, se halló correlación moderada entre las variables ($r = 0,317$). Los autores concluyeron que los principales factores por los que el clima laboral se ve perjudicado porque hay escasa motivación e interés por los recursos humanos y no se tiene en cuenta el talento humano, por eso la excesiva variación en la rotación del personal.

CHOURIO (2017) en su trabajo titulado “Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax” en Colombia, consideró importante determinar la relación entre las dos variables de estudio, se trabajó una investigación de tipo básica, así como de nivel descriptivo correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal, los resultados determinaron que existe una correlación moderada y positiva ($r = 0,57$ y un p valor menor a 0,05). La autora concluyó que los equipos de alto rendimiento son constantemente rotados debido al desgaste laboral en las tareas que realizan, por lo que se hacen necesarios los cambios.

NACIONALES

ARROYO, YESSICA. (2015). En su estudio sobre la gestión de Recursos Humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo 1 : 2014; se llegó a la conclusión de que existe una relación inversa entre la Gestión der Recursos humanos y la Tasa de rotación de personal, debido a que a mayores esfuerzos por optimizar una adecuada Gestión de Recursos dentro de la empresa, menor rotación se va a presentar” además indica que la gestión de recursos humanos influye de manera positiva a la reducción de la tasa de rotación de personal puesto que brinda las herramientas necesarias para generar estabilidad y compromiso por parte de los colaboradores de la empresa.

CCOLLANA, YUNIOR. (2014). En su estudio de Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Universidad San Martin de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos; Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Lima – Perú. Es un estudio descriptivo aplicado, el cual tuvo como Objetivo: Determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Metodología: Se utilizó un diseño correlacionar – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de recursos humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un 8 cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Resultados: La relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa. Asimismo, la rotación de personal en el 2010 fue moderada, en cuanto al absentismo laboral en el año 2010 fue de forma normal. Finalmente se encontró que la productividad presento algunos crecimientos en los meses del año 2010.

PRIETO, PEDRO. (2013). En su estudio de Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad San Martin de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos; Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Lima – Perú. En el presente trabajo el autor quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como

un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización. En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

FLORES (2021) investigó sobre la “Reconocimiento laboral y la rotación del personal en el área de caja de la tienda Tottus de los Olivos”, el objetivo fue describir la relación entre el reconocimiento laboral y la rotación del personal, se aplicó una investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y de corte transversal, los resultados hallados demostraron que el 70,8% considera que el reconocimiento laboral está en un nivel medio y la rotación de personal también se encuentra en el mismo nivel (93,1%), asimismo se halló relación baja ($r = 0,269$ y $\text{sig.} = 0,022$). Se concluyó que el personal se siente satisfecho con su trabajo y si existiera rotación del personal sería sólo por factores externos (salud, estudio, familia).

QUISPE (2021) quien realizó una investigación titulada “La rotación del personal y la productividad en la empresa Inversiones Jalisco S.A.C.”, planteó como objetivo determinar la relación entre las variables rotación de personal y productividad, trabajo bajo una metodología de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, los resultados demostraron que la rotación de personal influye en un 23% de variabilidad en la productividad de acuerdo a los resultados obtenidos a partir del Coeficiente de Nagelkerke, finalmente se concluyó que la rotación de personal en la empresa es producto de las diversas actividades que se realizan y que de forma obligatoria requieren que se cambie al personal para no afectar su integridad física o salud.

DÁVILA Y QUIRÓS (2020) quienes investigaron sobre “La rotación de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pizza Hut que presta servicio por delivery en la ciudad de Trujillo”, el objetivo fue determinar la relación entre las variables rotación de personal y desempeño laboral, El método de la investigación fue hipotético deductivo, el enfoque cuantitativo el nivel correlacional y el diseño no experimental, los resultados señalaron que cuando la rotación de personal es menor el desempeño laboral se incrementa además se halló alta correlación ($r = 0,891$ y $p = 0,006$) entre las variables. Finalmente se concluyó que existe relación entre las variables rotación de personal y desempeño laboral y que existen serias deficiencias en las políticas de control de funciones, además de que no existe una evaluación en base a las capacidades de cada trabajador, lo que finalmente perjudica la productividad de la empresa.

WETSFALIA Y COLE (2020) con su trabajo titulado “La relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima”, el objetivo fue encontrar la asociación entre las variables, la investigación presenta nivel correlacional y también se presenta como expositiva, diseño no experimental, los resultados determinaron que existe relación significativa entre la rotación del personal y el clima laboral lo que permite confirmar que cuando mejor es el clima laboral menor será la rotación del personal. Finalmente, los autores concluyeron que los trabajadores se sienten cómodos en el lugar en el que están trabajando porque existe crecimiento personal y profesional, buena comunicación y condiciones laborales favorables.

SALAZAR (2019) quien investigó sobre “Rotación de personal y productividad en los trabajadores de Sedapal, oficina Comercial – Comas”, el objetivo principal de la presente investigación fue determinar la relación entre las variables mencionadas. El método que utilizó fue hipotético – deductivo con un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional de corte transversal, los resultados determinaron que la rotación de personal está en un nivel medio (61,98% de trabajadores así lo señalan) y

la productividad de igual manera (60.87% trabajadores). La autora concluyó que existe relación moderada entre la rotación de personal y la productividad de los trabajadores de Sedapal de la sede Comas.

CHÁVEZ (2019) realizó una importante investigación la cual tituló “Rotación y productividad del personal de la gerencia de desarrollo social y humano. Municipalidad Provincial del Santa – 2019”, la finalidad de la investigación fue determinar el nivel de relación entre la rotación y la productividad del personal, investigación aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, el estudio es transversal y el nivel descriptivo correlacional, los resultados determinaron que la rotación y la productividad se relacionan significativamente ($r = -0.657$); la autora concluyó que el gerente de recursos humanos no cuenta con un sistema de evaluación por competencias, por lo que existe insatisfacción laboral ya que no se reconoce el talento humano.

CENTENO (2017) realizó una tesis de título: “Productividad laboral y gestión de recursos humanos de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo – Apurímac”, el objetivo general fue determinar en qué medida la productividad laboral se relaciona con la gestión recursos humanos, la metodología tuvo enfoque cuantitativo, de nivel exploratorio, de tipo básico descriptivo y con diseño correlacional no experimental, los resultados señalaron que el 50 % de los trabajadores, consideran que el nivel de productividad laboral es deficiente y que la gestión de recursos humanos es ineficaz, se halló baja correlación entre las variables ($r= 0,213$). Se concluyó que es necesario trabajar estrategias para que los trabajadores se integren más a sus trabajos y se identifiquen con la Municipalidad, para lo cual se debe repotenciar la gestión de recursos humanos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Chiavenato Idalberto (2009) define la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los

cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Mario Ibañez Machicao (2011) indica que la gestión del talento humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general.

Eslava Arnao Edgard (2004), afirma que la gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En la discusión de la variable gestión del talento humano, adquiere gran relevancia sus componentes gestión y talento humano. En cuanto a gestión Heredia Scasso (1985) sostiene que: “gestión es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, lo cual conduzca a una finalidad” (p.25); por su parte Rementería Piñones (2008) menciona que: “es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y los medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia de desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p.1).

En cuanto a talento humano, según la Real Academia de la lengua Española (como se citó en Almonte Machaca, 2015) nos dice que: “se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente en el sentido que entiende y comprende; apta en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición” (p.18); Por su parte Jericó Rodríguez (2008) argumenta que

cuando en una organización existen colaboradores cuyas habilidades, capacidades y destrezas están enfocadas a realizar actividades para buscar el progreso y desarrollo de la empresa, eso se llama talento. También nos dice que: “define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización determinados” (p.70).

Teniendo en cuenta las definiciones de Vásquez (2008), gestión del talento humano, se entiende como una acción que guarda una menor relación de dependencia con las disposiciones, dictámenes y categorías que puedan existir en una organización. Mencionó que es muy importante una intervención de la organización que conlleve a tomar una lista de políticas como la responsabilidad y el compromiso por parte de los colaboradores de la organización, con metas institucionales, y con la retribución de sus honorarios; la productividad que tenga cada colaborador debe ser el eje en el cual se deben basar para otorgar un trato ecuánime y una adecuada formación profesional a estos.

Arias Galicia (1990) dice que: “La gestión del talento humano es para la administración el adecuado manejo de los recursos de una empresa, y por ende para su funcionamiento es indispensable y fundamental considerar el talento humano” (p.84), a raíz de aquella premisa se puede decir que es fundamental un correcto manejo que admita su mejora constantemente, lo cual es esencial para desarrollar las funciones del cargo, y así ocurra lo siguiente: “el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, volviéndose así la fuente de toda ventaja competitiva” (p.84).

Por su parte Mora Vanegas (2012) enfatizó que la gestión del talento humano es un instrumento indispensable, muy importante que permite afrontar los nuevos retos que el entorno actual implanta, significa promover las destrezas y habilidades personales al más alto grado de excelencia según los requerimientos operativos en el cual se avala el avance y la gestión del potencial de individuos, es decir de lo que conocen hacer o de lo que podrían hacer.

Según Veras (2013) la gestión del talento humano es la forma en la que la empresa desenvuelve, despliega, motiva e involucra en su totalidad las

destrezas y aptitudes que poseen sus colaboradores, con el fin de lograr una mejora sistemática y permanente tanto para beneficio del mismo como de la organización.

Ampliando, Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del talento humano* indica que los departamentos de recursos humanos, los cuales cuentan con prácticas de Administración de Recursos Humanos, fueron reemplazados por los equipos de gestión del talento humano, estos a su vez surgieron en lo que es denominado la era del conocimiento y nos da conocer que dichas prácticas se encargaron a: “los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing)” (p.42). De este modo ya no tienen que preocuparse sobre las diligencias operativas sino más bien como indica el libro: “los equipos de gestión de talento humano se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros” (p.42), es así que: “las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (p.42). Las personas son entonces ahora consideradas como: “asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas” (p.42).

Se acabó el problema de combatir con los individuos y llegó a ser un remedio para las empresas, también renunció a ser un reto y llegó a ser una ventaja competitiva para las empresas sobresalientes, todo ello se da en la denominada era del conocimiento.

La gestión del talento humano es el resultado de los cambios, evolución e innovación de lo que antes se denominaba Administración de Recursos Humanos, de esta manera se acopla velozmente a las nuevas necesidades y desafíos que se presentan en el contexto actual. El libro nos menciona que: “ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora” (p.42).

- **CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Según Chiavenato (2011), el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre

otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

- **ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE TALENTO HUMANO**

Chiavenato (2011), señala que la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f. Administrar el cambio.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

- **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Según el Dr. Freddy Castillo (2010) "Importancia de la Gestión de Talento Humano (2017) Actualmente las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo,

desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversas índoles.

La Gestión del talento humano, entonces, se convierte en un aspecto trascendental, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

La gestión del talento humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

- A. **Conocimiento de la Organización.** - Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
- B. **Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos.** - Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
- C. **Gestión Cultural.** - Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura

de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.

- D. **Gestión del cambio.** - Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
- E. **Credibilidad personal.** - Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados. Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos 16 modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.

- **PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009), la resume en seis procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

A. Admisión de Personas.

Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales. Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación) De los planteamientos realizados, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

B. Aplicación de Personas.

Según Chiavenato (2009), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en

la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.” 18 Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato) Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato, señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

C. Compensación de Personas.

Chiavenato (2009), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar. 19 Según Chiavenato, las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas. En resumen, tradicionalmente la compensación de personas como proceso básico de la gestión del

talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que, en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora, reduciendo en todo caso la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna, esto es, igualdad entre todos los trabajadores.

D. Desarrollo de las Personas.

De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

E. Mantenimiento de Personas.

En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la organización viable es

la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales. (Dolan y Cabrera, 2007).

F. Monitoreo de personas.

El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización. En general, la gestión de talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, 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 que hacer de la empresa. No obstante, de acuerdo a la gestión del talento humano se ha visto afectada debido a que la

incongruencia entre los procesos de recursos humanos, revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente.

- **NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Actualmente existen distintos agentes en un contexto de cambio continuo que afectan nuestra realidad política, económica, social y educativa. El área de Recursos Humanos también experimenta cambios debido a la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Recursos Humanos debe acompañar estos cambios. Según Ibañez Machicao (2011) estas son las nuevas tendencias en la gestión del talento humano:

- ❖ **LA INFLUENCIA.** - Se entiende la influencia como la habilidad que tiene una persona de alterar o modificar la forma de pensar o actuar de otras. El personal de la organización empresarial debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que le rodean.

La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene bajo sentido de influencia; sin embargo, esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores de la organización, también la padecen algunos ejecutivos, que piensan que deberían tener influencia, dado que el cargo que ocupan en la empresa.

En esta nueva tendencia, cada miembro de la organización busca, constantemente, realizar cambios en pro de la empresa. La empresa no solo necesita de personas que cumplan al pie de la letra lo que indiquen los procedimientos y manuales sino también aquellas que puedan aportar ideas innovadoras para dar solución a los problemas del día a día.

- ❖ **LA INNOVACION.** - El trabajador moderno está siendo impulsado a estar dispuesto a cuestionar a tener motivación e indicar nuevas formas de resolver y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la organización; así la gente que antes no se sentía poderosa, cambia al notar que sus ideas estimulan y se

toman en serio; y por eso, pondrá mayor empeño en mejorar las cosas. Actualmente, la innovación es vital para toda la empresa. Si estas no se preocupan por fomentar la creatividad en sus talentos humanos ni por invertir en adquirir nuevos conocimientos, serán fácilmente desplazadas del mercado, sin importar el tamaño ni lo años que tengan funcionando.

Es por ello que hoy ya no se dice que “es el pez grande el que se come al chico”, sino que “es el más rápido el que se come al más lento”. A cualquiera se le pueden ocurrir esas ideas iluminadas capaces de hacer cambiar un negocio. Trate de incentivar que eso suceda en todos los niveles del centro de trabajo, y cree canales de diálogo que permitan que esas ideas lleguen a usted para que las pueda evaluar. Use el pensamiento global. La innovación y las ideas creativas pueden ir más allá de su propio centro de influencia; ahora todo el mundo está a su alcance si usted se lo propone.

- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO** La cualidad de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, a fin de alcanzar objetivos especializados. Significa sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que se participará en la toma de decisiones, y al hacerlo sus miembros se solidarizarán con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.

El trabajar en equipo se debe convertir en la mejor manera de realizar una tarea que permita lograr las metas propuestas. La sinergia probablemente es la cualidad más significativa de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo es mayor a la suma de los resultados individuales.

Hay que tener en cuenta que cuando se trata de solucionar un problema en equipo, se obtienen muchos beneficios, pero al mismo tiempo pueden aparecer nuevos problemas; que el equipo de trabajo debe estar formado por personas de amplios conocimientos en una especialidad, y que se pondrían entregar incentivos, premios o reconocimientos cada vez que se logra solucionar los problemas de manera innovadora.

2.2.2. ROTACIÓN DE PERSONAL

- **DEFINICIONES DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación de personal es el cambio que se suscita dentro de la institución, empresa u organización en cuanto a los trabajadores, ya sea por cambio de puesto, despido o ascenso, sea voluntario o involuntario, es por ello que cada rotación tiene sus causas como aquellas que son impredecibles: enfermedad, accidentes, lesiones o muertes, en cambio se tiene la rotación evitable que es predecible como: los bajos sueldos, un mal clima laboral, falta de integración, falta de identidad, una mala selección de personal, falta de cambios internos en los puestos, falta de motivación o acciones motivantes como un ascenso, etc. (Ávila, 2017)

Flores (2012) en su definición coincide con Ávila al considerar que la rotación de personal es el movimiento generado por cada trabajador que deja su puesto de trabajo para retirarse o tomar otro; es decir, este movimiento producirá cambios porque hay un ingreso y salida constantes, lo que lleva a un periodo de pérdida. Estar renovando personas constantemente en una organización trae sus consecuencias: proceso de cese, adaptación del nuevo personal, tiempo en vacío hasta encontrar a la persona adecuada, estancamiento en cuanto a las actividades, si es que la persona que se fue era difícil de sustituir, pero además de todo esto, hay un índice de rotación que tiene que ver con las jubilaciones y si esta rotación es lenta significa que hay personal que trabaja por mucho tiempo y que quizás tenga que ser cambio de acuerdo a los procesos de innovación de la organización (Paredes, 2011, p. 198).

Sin embargo, para Orozco (2013) la rotación de personal es la proporción de personas que egresan o son despedidas de una organización, este despido o renuncia (ocasionada por conflictos, faltas u otros) puede ser inmediata o en un plazo corto, esto dependerá de la situación que se presente. A diferencia de Ávila, este autor considera que la rotación de personal solo se refiere a las salidas de la empresa, no a los cambios, ascensos u otros.

Pero Chiavenato (2009) agrega algo respecto a las otras definiciones, señala que la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de

personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (p.188). Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Criollo (2014) señala algo importante, que la rotación de personal origina un desbalance económico para la empresa, ya que la selección de personal, la capacitación, y los problemas que genera la salida intempestiva del personal generan gastos para la empresa, se produce un desbalance en las áreas afectadas y estas a su vez retrasan el trabajo planificado, asimismo los trabajadores aptos sienten desmotivación por no cumplir con las metas planteadas a pesar de haber trabajado correctamente.

- **IMPORTANCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Dentro de una empresa, los recursos humanos son lo más importante, ya que en ellos descansa la responsabilidad de la labor productiva y también la labor innovadora, creativa, competitiva, así como la capacidad de sacar adelante a una empresa. Sin los recursos humanos, simplemente no existirían las organizaciones. De ahí la importancia de brindarle a los colaboradores la oportunidad de gestionar su conocimiento, desarrollar su talento y proporcionarles un clima laboral estable con condiciones físicas óptimas, de esta manera la rotación de personal será sólo cuestión de emergencia o innovación (Patterson, 2005).

Pero, existe una verdad que no puede negarse, que las personas cumplen etapas, no son para toda la vida y si no logran avanzar con los cambios que propone la empresa, lamentablemente tendrán que ir produciéndose cambios en el personal. La rotación laboral, sea voluntaria o involuntaria siempre tiene un efecto, puede lograr dinamizar o puede suceder lo inverso; lo que no puede permitirse la empresa es que se produzcan efectos en la productividad y en el rendimiento; al contrario, debe estar tan bien organizada que cualquiera de los que sean parte del equipo, logre sostener, por el tiempo necesario, las actividades que quedaron como encargo (Orozco, 2013 p. 77).

- **CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Las principales causas de la rotación de personal son dos: la rotación que ocurre por voluntad o aquella que ocurre porque es forzada: Las que se pueden considerar forzadas son, por ejemplo: fallecimiento, jubilación o incapacidad permanente, por algún accidente o enfermedad terminal que impida que pueda hacerse acto de presencia, en todos estos casos se debe elegir a un personal que pueda cubrir el espacio que dejó el afectado (Ponce, 2001). Otras causas de rotación de personal son aquellas que de alguna manera dependen del trabajador, podemos señalar: la búsqueda de mejores remuneraciones, el maltrato de los superiores, la ausencia y falta de reconocimiento de las competencias, trabajo no acorde con las habilidades, condiciones de trabajo inadecuadas y falta de recursos y materiales para realizar el trabajo encomendado (Ponce, 2001).

- **DIMENSIONES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

- a. **Dimensión 1: Clima laboral:**

Se llama así al medio en que se lleva a cabo un trabajo. Dependen de la organización y de la calidad del ambiente que este se presente bueno o malo para los trabajadores, es decir, el clima laboral de la empresa influye bastante en el desempeño de los trabajadores, porque si es bueno le permitirá al trabajador desarrollarse con total confianza, pero si al contrario el clima es malo, el trabajador buscará la forma de salir de la organización (Patterson, 2005).

Dentro de la organización, el clima laboral es de vital importancia, la estabilidad laboral de los trabajadores genera mayor productividad y beneficios a la empresa, la unión y la buena comunicación entre los trabajadores permite que las relaciones sean positivas y que el trabajo sea motivador, generando un clima laboral favorable (Drucker, 2001). Los principales indicadores del clima laboral son: la comunicación que consiste en dar a conocer lo que pensamos, intercambiar información precisa y oportuna; la recreación que consiste en crear espacios de actividad integradora y la motivación constante (Chiavenato, 2009)

b. Dimensión 2: Reclutamiento y selección de personal:

El reclutamiento es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa (Guth, 1994 citado por Chiavenato, 2009). Son indicadores del reclutamiento y selección de personal las actividades de reclutar, como procedimiento mediante el cual las organizaciones proporcionan recursos humanos calificados, evaluados y con características específicas para realizar actividades solicitadas. La empresa puede usar medios internos o externos para llevar a cabo la selección y posterior reclutamiento del personal (Arias, 2004).

Selección: Es el procedimiento que se realiza para elegir a la persona adecuada para un puesto laboral, los procesos que se incluyen en la selección de personas son: la entrevista, la revisión del curriculum, la identificación y finalmente la contratación (Arias, 2004, p. 257).

Contratación: Es el acuerdo a través del cual una parte ejecuta una transacción en la que se compromete a transferir recursos económicos a cambio de un servicio en particular. Como su nombre lo indica, el proceso de negociación incluye contratos, es decir, documentos en los que ambas partes asumen compromisos, compromisos confirmados por un sistema legal particular. La contratación puede incluir relaciones entre personas físicas o jurídicas. Los casos más frecuentes son los de personas que efectivamente se encuentran trabajando en la trayectoria de una organización en particular (Chiavenato, 2009).

Finalmente se presenta la inducción, que es el proceso a través del cual se enseña, da a conocer o introduce los aspectos generales de la empresa al trabajador que asume un puesto o cargo en la empresa (Robbins, 2000, p.172).

c. Dimensión 3: Compensación:

La dimensión compensación es definida por Dessler (1996) como la gratificación a la que se hacen acreedores los empleados o

trabajadores por la labor que realizan, estas pueden ser económicas o de otra índole.

Dentro de las compensaciones tenemos los siguientes indicadores: Las remuneraciones, que según señala Strauss y Sayles (1993, p. 17) son los pagos que percibe el individuo a cambio de un servicio realizado con su esfuerzo, es decir la persona recibirá su recompensa por haber trabajado. Los incentivos, son los pagos que ofrece el empleador con la finalidad de motivar a sus trabajadores para mejorar la productividad, estos pueden ser individuales o colectivos, pero finalmente lo que se busca es que la producción de la empresa mejore (Arias, 2004), En cuanto a los beneficios sociales, son derechos que todo trabajador debe exigir a la empresa como parte de su permanencia laboral, así tenemos: seguro social, CTS, etc. (Chiavenato, 2009).

Finalmente se encuentran los viáticos, que viene a ser la compensación monetaria o atribución que se le reconoce a los trabajadores para que puedan cubrir sus gastos en el cumplimiento de sus funciones, claro está que estos gastos están incluidos como parte de las actividades que debe realizar el trabajador pero que requieren de un presupuesto que cubre la empresa (Arias, 2004).

d. Dimensión 4: Condiciones laborales:

De acuerdo a Orozco (2013) se trata de cualquier situación que se produzca en el ámbito laboral y que puede ocasionar algún problema con consecuencias negativas para la salud. Por su parte, Torres (2019) las define como la suma de todos los bienes y los servicios que la empresa entrega a los trabajadores para que estos puedan desempeñar bien su trabajo.

Los principales indicadores de las condiciones laborales son: Seguridad, conjunto de procedimientos y reglas que se establecen para el cuidado físico y mental de los trabajadores durante su permanencia en la empresa (Chiavenato (2009). Asimismo, tenemos la cantidad de trabajo o carga laboral, son las obligaciones que se le encargan a los trabajadores en forma individual, los cuales deben ser claros y determinados para que el trabajador pueda

cumplirlos a cabalidad, además debe existir un equilibrio entre lo que se le designa hacer y lo que puede hacer (Orozco (2013) y finalmente tenemos los horarios, establecidos como jornada de trabajo, los cuales son determinados por la empresa y están en relación a la función, área y tipo de empresa en la que se labora (Chiavenato, 2009).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- Ambiente. – es el lugar donde se desarrolla el trabajo y se producen las interacciones entre individuos (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).
- Calidad: propiedad o propiedades que se encuentran inherentes a algo, además al ser comparadas con otros puede ser juzgadas con valor (Flores, 2018)
- Capacidad. – son las cualidades o aptitudes, fundamentalmente de condición mental, que permiten el crecimiento de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de función, etc. (Novoa y Pérez, 2005).
- Clima Organizacional: ambiente que presenta diversas características que son percibidas por los empleados o colaboradores de una organización (Flores, 2018).
- Comunicación. – se trata de la trasmisión de mensajes mediante códigos comunes que salen del emisor al receptor (Vera, 2016)
- Condiciones. – se llama así al conjunto de situaciones o circunstancias que determinan un hecho o estado de la persona o cosa (Vera, 2016)
- Contrato: Acuerdo entre las partes para lograr un propósito que está vinculado por un asunto o evento en particular (Flores, 2018)
- Compromiso: Obligación contraída unilateralmente, como en el ofrecimiento de una compra o adquisición (Novoa y Pérez, 2005).
- Desempeño. - Acciones de los sujetos para lograr un propósito específico
en una dirección puntual para lograr los resultados planificados combinando y evaluando los resultados obtenidos y las acciones objetivo (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).

- Desarrollo organizacional. – Esfuerzo planeado y ordenado de transformación que implica a la gerencia y que llega a involucrar a toda la organización con la finalidad de crecimiento y efectividad (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).
- Eficacia. – medida normativa del logro de resultados, se refiere también a la capacidad de suministrar las necesidades sociales (bienes y servicios) (Flores, 2018).
- Horas extras. – son las horas que llevan a cabo los trabajadores, después de la jornada laboral establecida por ley (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).
- Incentivos. – se trata de los mecanismos que se relacionan con las recompensas monetarios o económicos como beneficios (Novoa y Pérez, 2005).
- Organización: estructura ordenada donde existe una agrupación de individuos que se reúnen con el mismo objetivo y que se vinculan en sus desempeños para sacar adelante un plan de trabajo (Novoa y Pérez, 2005)
- Recreación. – se trata de las actividades cuyo fin está destinado a aprovechar el tiempo libre por medio de acciones físicas y mentales que divierten (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).
- Reclutamiento: el acto de localizar y encontrar a la persona adecuada para cada trabajo (Novoa y Pérez, 2005).
- Responsabilidad: Tienen la obligación de reparar y remediar la pérdida, ya sea por ellos mismos o por terceros en casos especiales. (Novoa y Pérez, 2005).
- Seguridad. – es el estado en el cual no existen situaciones peligrosas o las condiciones permiten mantener tranquilidad para realizar las acciones cotidianas (Flores, 2018)
- Selección. - se trata de la acción de elegir en base a características específicas, cualidades o habilidades que corresponden a un perfil (Alhama, Alonso y Cuevas, 2016).
- Sentimientos. – son los estados de ánimo o emociones que surgen como respuesta a diversas situaciones en la vida cotidiana (Vera, 2016)

- Sueldo: Una recompensa monetaria otorgada a una persona por realizar una profesión o servicio (Novoa y Pérez, 2005).

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Incorporar Personas.

En este punto se describe los criterios utilizados por la Empresa Urbesur en el proceso de incorporación de personas para trabajar en la empresa que va desde la comunicación a los candidatos, hasta la elección de las personas que reúnen las características requeridas.

Tabla
Se comunica adecuadamente el requerimiento de personal para trabajar en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	13,9	13,9
	Casi nunca	14	10,2	24,1
	A veces	59	43,1	67,2
	Casi siempre	29	21,2	88,3
	Siempre	16	11,7	100,0
	Total	137	100,0	100,0

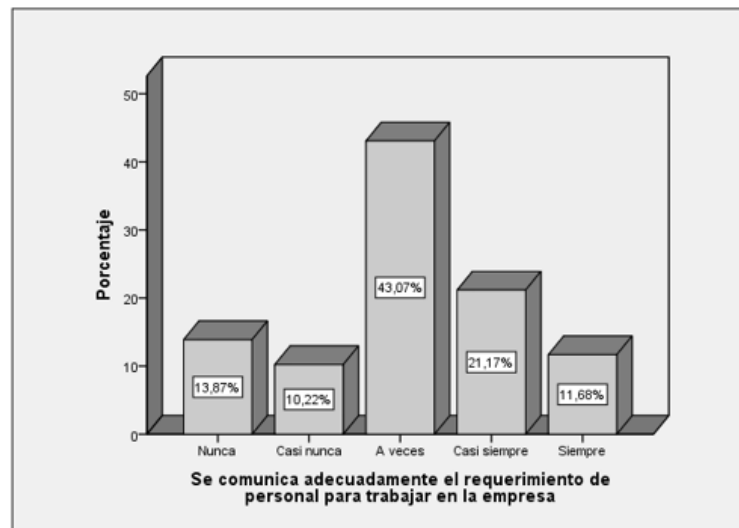


Figura. Se comunica adecuadamente el requerimiento de personal para trabajar en la empresa

En la tabla y figura se observa que el 43.1% percibe que se comunica adecuadamente el requerimiento de personal para trabajar en la empresa, y un preocupante 24.1% percibe que casi nunca y nunca.

Tabla

Los medios utilizados, son los más apropiados para comunicar a los postulantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	9,5	9,5	9,5
Casi nunca	36	26,3	26,3	35,8
A veces	37	27,0	27,0	62,8
Válido Casi siempre	42	30,7	30,7	93,4
Siempre	9	6,6	6,6	100,0
Total	137	100,0	100,0	

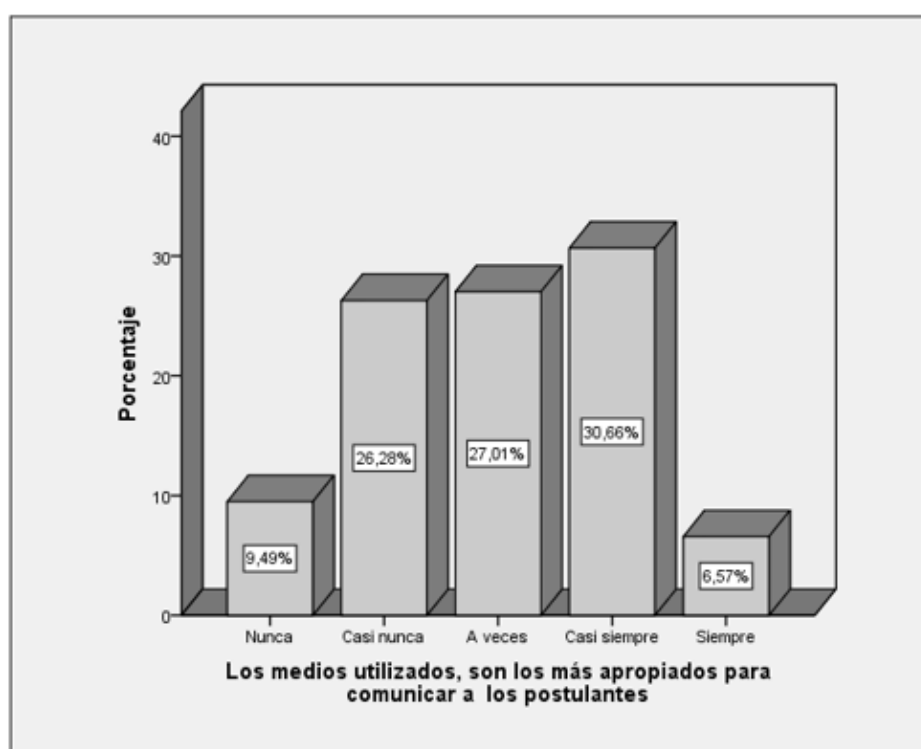


Figura. Los medios utilizados son los más apropiados para comunicar a los postulantes

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 27.0% de personas percibe que sólo a veces los medios utilizados son los más adecuados para comunicar a los postulantes y un alarmante 35.8% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

Se percibe que el proceso de selección elige el personal más capacitado para el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	11,7	11,7	11,7
Casi nunca	18	13,1	13,1	24,8
A veces	45	32,8	32,8	57,7
Válido Casi siempre	35	25,5	25,5	83,2
Siempre	23	16,8	16,8	100,0
Total	137	100,0	100,0	

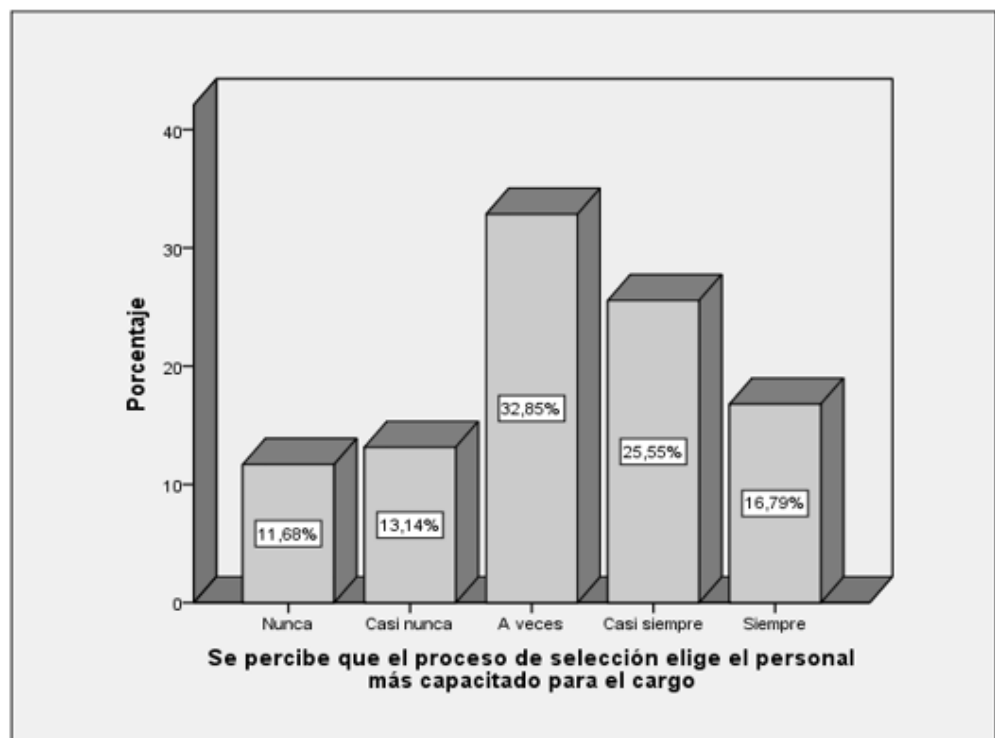


Figura. Se percibe que el proceso de selección elige el personal más capacitado para el cargo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.8% de personas percibe que sólo a veces el proceso de selección elige el personal más capacitado para el cargo y el 24.8% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

La empresa selecciona el personal comprometido con el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,6	6,6	6,6
Casi nunca	20	14,6	14,6	21,2
A veces	45	32,8	32,8	54,0
Válido Casi siempre	30	21,9	21,9	75,9
Siempre	33	24,1	24,1	100,0
Total	137	100,0	100,0	

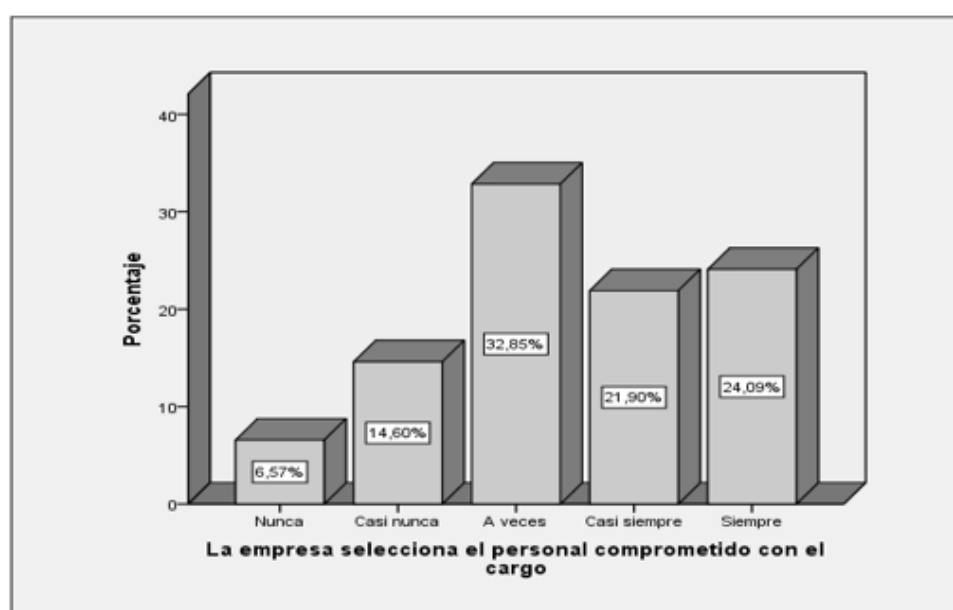


Figura. La empresa selecciona el personal comprometido con el cargo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.8% de personas percibe que sólo a veces la empresa selecciona personal comprometido con el puesto y el 21.2 % considera que casi nunca y nunca.

- **COLOCAR PERSONAS**

En esta fase del proceso de selección la empresa Urbesur organiza a las personas seleccionadas según su perfil para colocar y orientar al colaborador al puesto y cargo en la organización con las condiciones y características que estas requieren.

Tabla
El personal nuevo recibe orientaciones sobre las funciones que va a realizar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	5,1	5,1	5,1
Casi nunca	13	9,5	9,5	14,6
A veces	37	27,0	27,0	41,6
Válido Casi siempre	36	26,3	26,3	67,9
Siempre	44	32,1	32,1	100,0
Total	137	100,0	100,0	

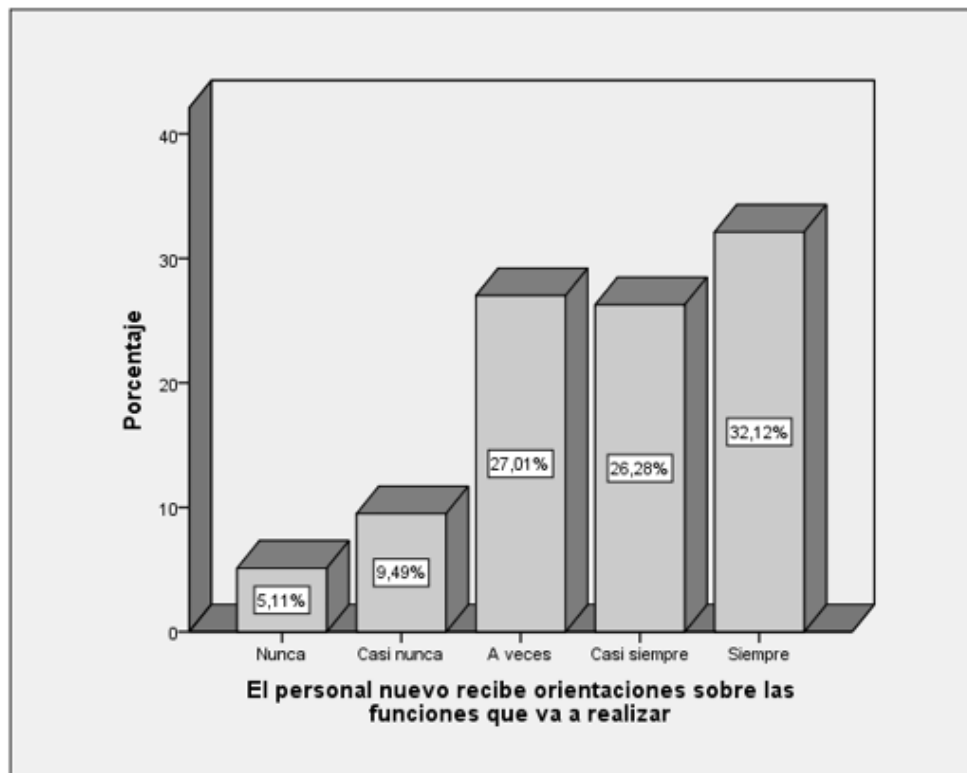


Figura. El personal nuevo recibe orientaciones sobre las funciones que va a realizar

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 27.0% de personas percibe que sólo a veces el personal nuevo recibe orientaciones sobre las funciones que va realizar y un elevado 58.4% considera que casi siempre y siempre.

Tabla
El personal nuevo recibe orientaciones sobre los objetivos que debe lograr

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	5,8	5,8
	Casi nunca	22	16,1	21,9
	A veces	55	40,1	40,1
	Casi siempre	30	21,9	83,9
	Siempre	22	16,1	100,0
	Total	137	100,0	100,0

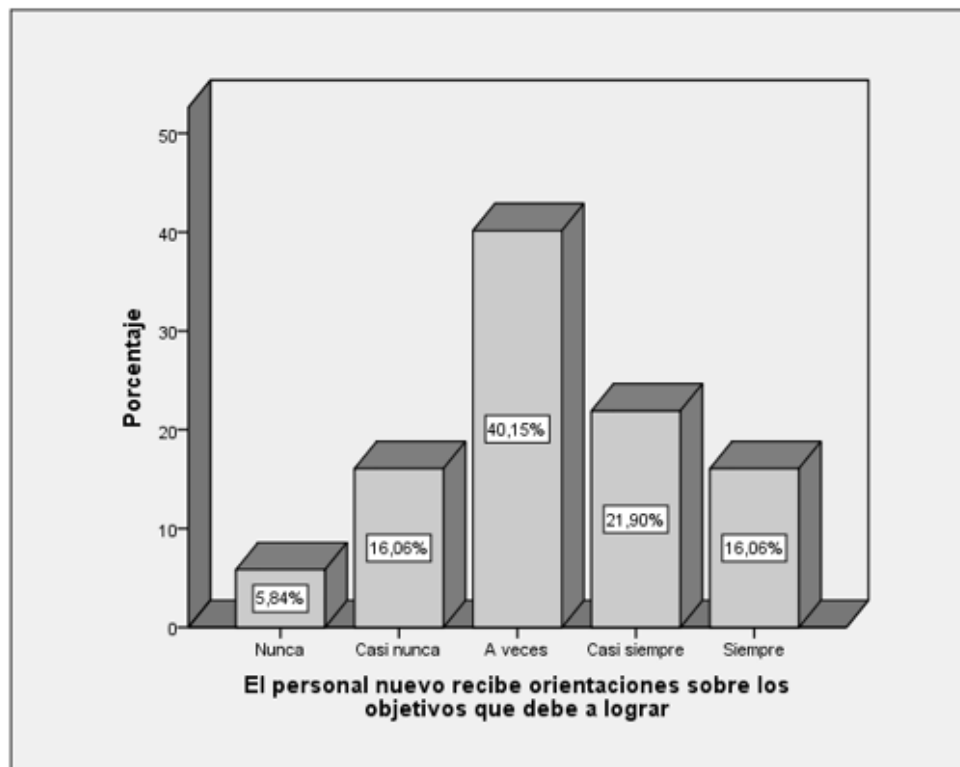


Figura. El personal nuevo recibe orientaciones sobre los objetivos que debe a lograr

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 40.1 % de personas percibe que sólo a veces el personal nuevo recibe orientaciones sobre los objetivos que debe lograr y el 38% casi siempre y siempre.

Tabla

El personal nuevo recibe orientaciones sobre hábitos, costumbres y cultura organizacional practicada en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,8	5,8	5,8
Casi nunca	26	19,0	19,0	24,8
A veces	49	35,8	35,8	60,6
Válido Casi siempre	32	23,4	23,4	83,9
Siempre	22	16,1	16,1	100,0
Total	137	100,0	100,0	

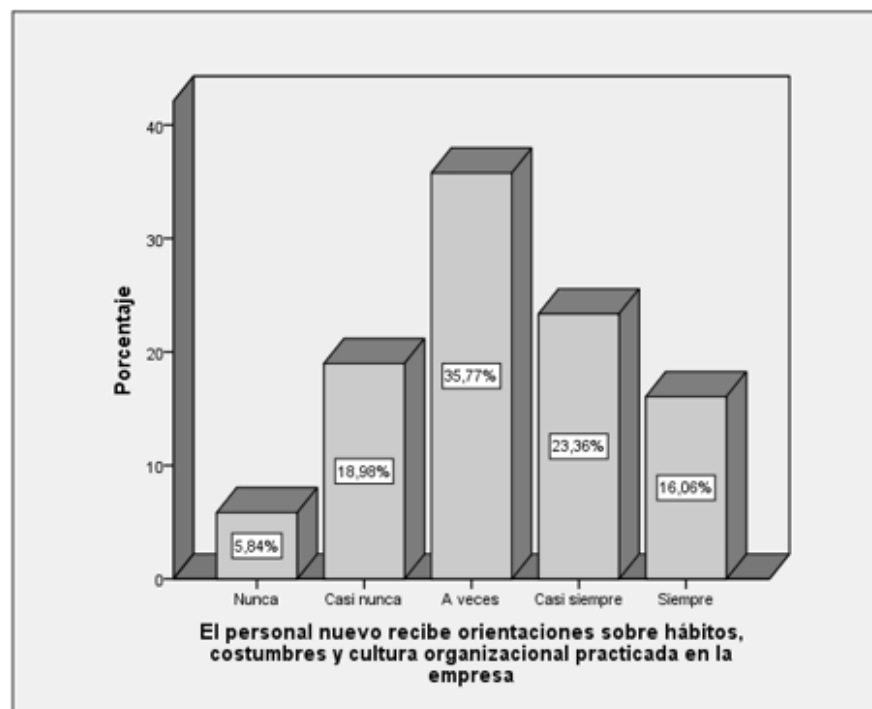


Figura. El personal nuevo recibe orientaciones sobre hábitos, costumbres y cultura organizacional practicada en la empresa

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 35.8% de personas percibe que sólo a veces el personal nuevo recibe orientaciones sobre hábitos, costumbres y cultura organizacional practicada en la empresa y el 39.5% considera que casi siempre y siempre.

Tabla
Se percibe una buena organización de los puestos de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	8,8	8,8	8,8
Casi nunca	31	22,6	22,6	31,4
A veces	56	40,9	40,9	72,3
Válido Casi siempre	29	21,2	21,2	93,4
Siempre	9	6,6	6,6	100,0
Total	137	100,0	100,0	

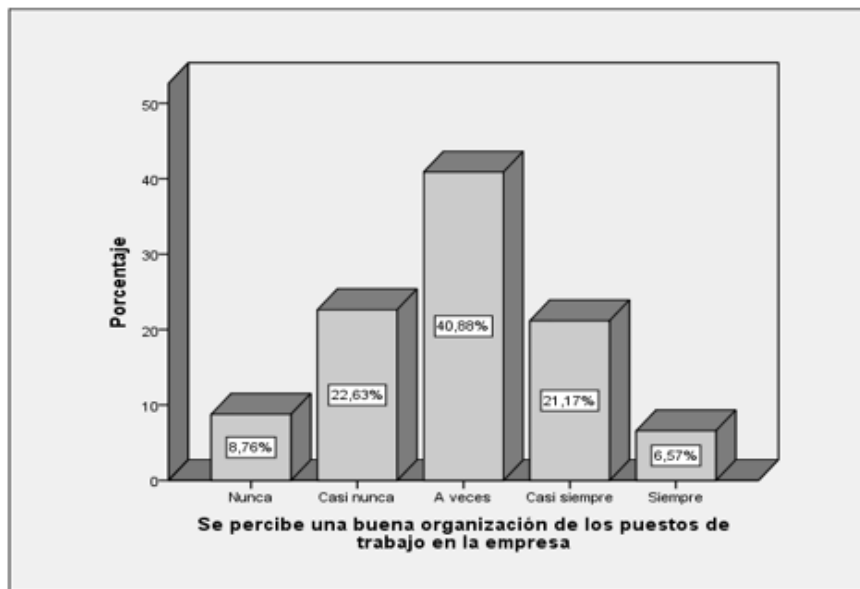


Figura. Se percibe una buena organización de los puestos de trabajo en la empresa

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 40.9% de personas percibe que sólo a veces existe una buena organización de los puestos de trabajo en la empresa y un preocupante 31.4 % considera que casi nunca y nunca.

Tabla
Existen las condiciones de salubridad adecuadas en las áreas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	9,5	9,6
	Casi nunca	29	21,2	30,9
	A veces	51	37,2	68,4
	Casi siempre	29	21,2	89,7
	Siempre	14	10,2	100,0
	Total	136	99,3	100,0
	Perdidos	Sistema	1	,7

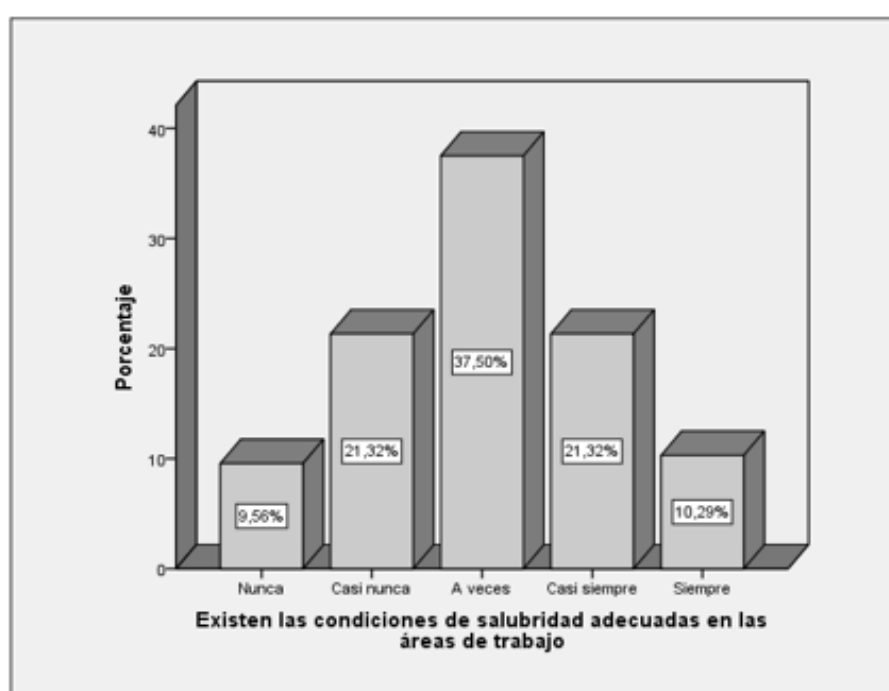


Figura. Existen las condiciones de salubridad adecuadas en las áreas de trabajo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 37,5% de personas percibe que sólo a veces existen las condiciones de salubridad adecuadas en las áreas de trabajo y un alarmante 30,9% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
La empresa prioriza la evaluación del desempeño del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	10,2	10,2	10,2
Casi nunca	23	16,8	16,8	27,0
A veces	47	34,3	34,3	61,3
Válido Casi siempre	37	27,0	27,0	88,3
Siempre	16	11,7	11,7	100,0

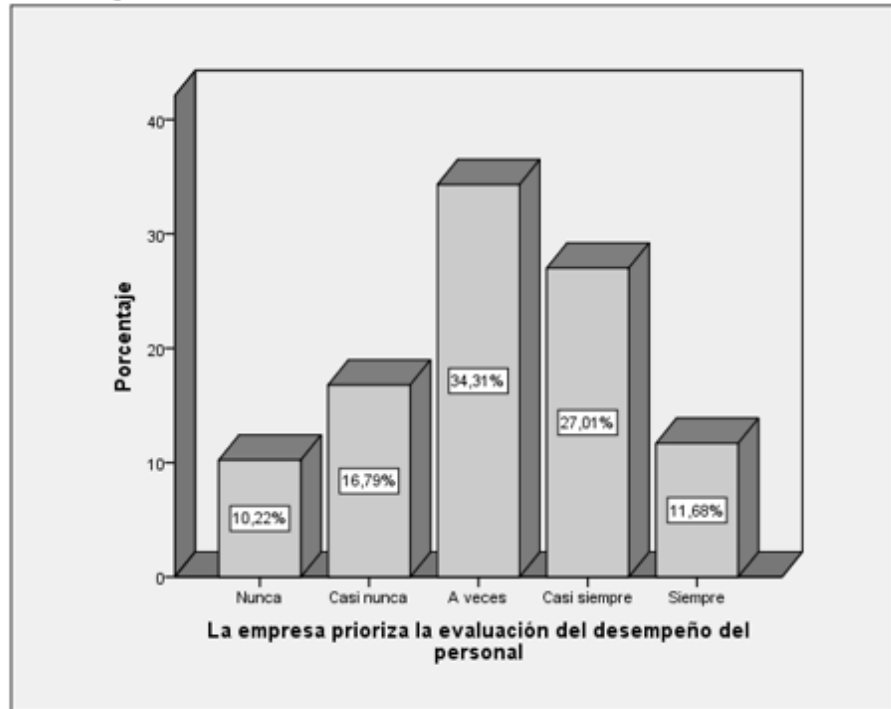


Figura. La empresa prioriza la evaluación del desempeño del personal

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 34.3% de personas percibe que sólo a veces la empresa prioriza la evaluación del desempeño del personal y un positivo 38.7% considera que casi siempre y siempre.

- **RECOMPENSAR PERSONAS**

En esta fase del proceso de selección de personal la empresa Urbesur sigue distintos procesos de recompensa a sus colaboradores para incentivar y satisfacer las necesidades individuales y en equipo, estos incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y los servicios sociales de ley.

Tabla
La remuneración recibida satisface las necesidades y expectativas del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	12,4	12,4	12,4
Casi nunca	31	22,6	22,6	35,0
A veces	49	35,8	35,8	70,8
Válido	Casi siempre	26	19,0	89,8
	Siempre	14	10,2	100,0
	Total	137	100,0	100,0

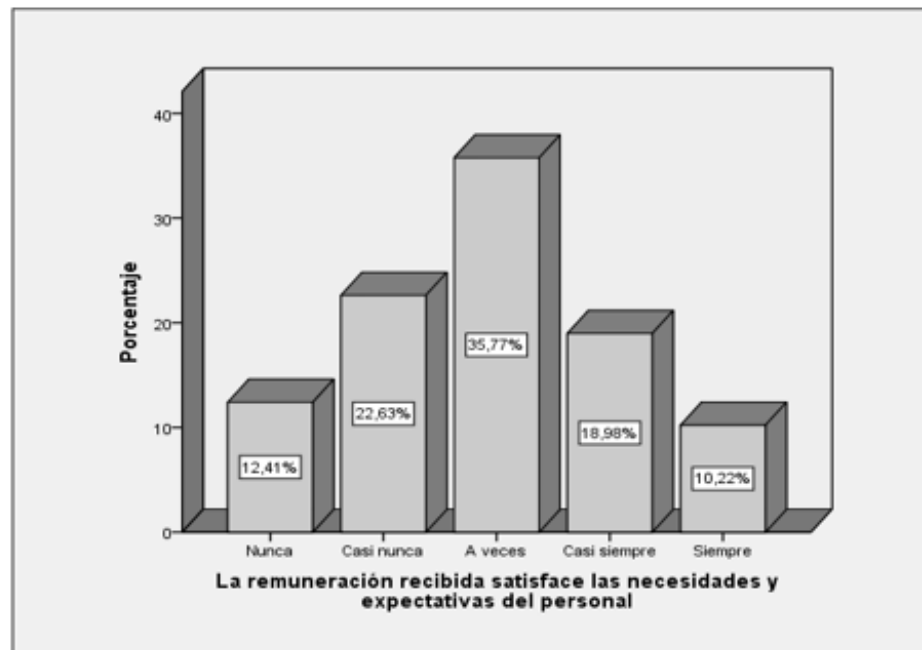


Figura. La remuneración recibida satisface las necesidades y expectativas del personal

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 35.8% de personas percibe que sólo a veces la remuneración recibida satisface las necesidades y expectativas del personal y un elevado 35% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

La remuneración recibida contribuye a lograr el compromiso de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	9,5	9,5
	Casi nunca	26	19,0	28,5
	A veces	56	40,9	69,3
	Casi siempre	27	19,7	89,1
	Siempre	15	10,9	100,0
	Total	137	100,0	100,0

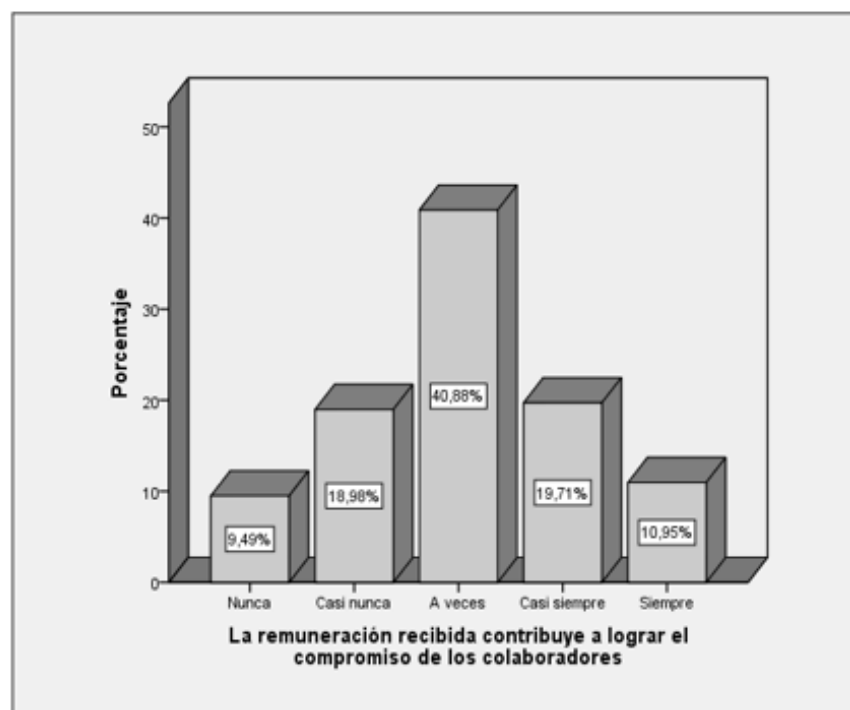


Figura. La remuneración recibida contribuye a lograr el compromiso de los colaboradores.

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 40.9% de personas percibe que sólo a veces la remuneración recibida contribuye a lograr el compromiso de los colaboradores y el 28.5% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

Los incentivos recibidos contribuyen a poner mayor esfuerzo en el trabajo asignado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	36	26,3	26,3	26,3
Casi nunca	23	16,8	16,8	43,1
A veces	44	32,1	32,1	75,2
Válido Casi siempre	23	16,8	16,8	92,0
Siempre	11	8,0	8,0	100,0
Total	137	100,0	100,0	

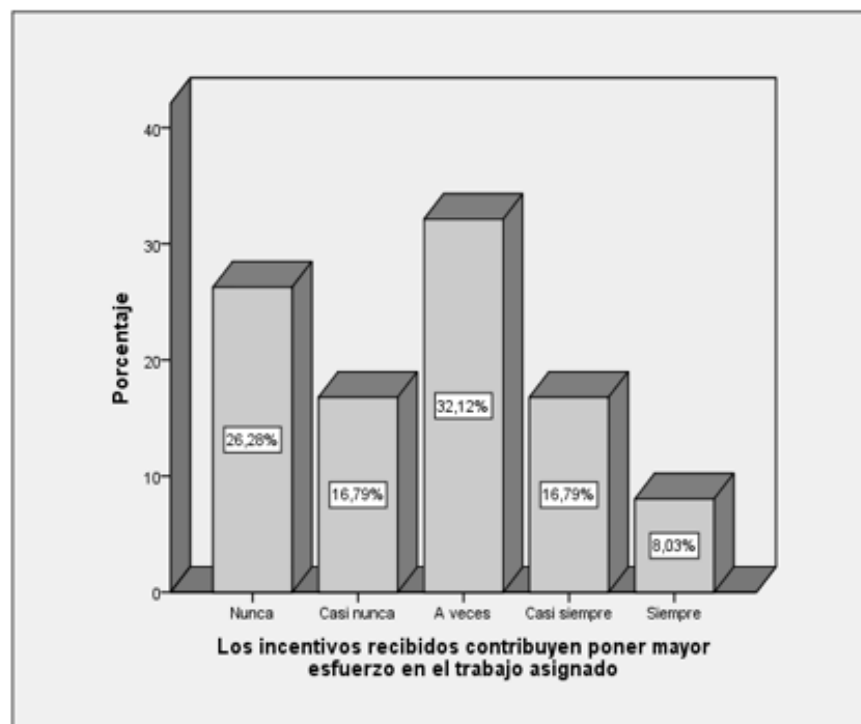


Figura. Los incentivos recibidos contribuyen poner mayor esfuerzo en el trabajo asignado

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.1% de personas percibe que sólo a veces los incentivos contribuyen a poner mayor esfuerzo en el trabajo asignado y un alarmante 43.1% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

Los beneficios adicionales recibidos contribuyen a que el personal permanezca en el cargo el tiempo requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	20	14,6	14,6	14,6
Casi nunca	26	19,0	19,0	33,6
A veces	58	42,3	42,3	75,9
Válido Casi siempre	24	17,5	17,5	93,4
Siempre	9	6,6	6,6	100,0
Total	137	100,0	100,0	

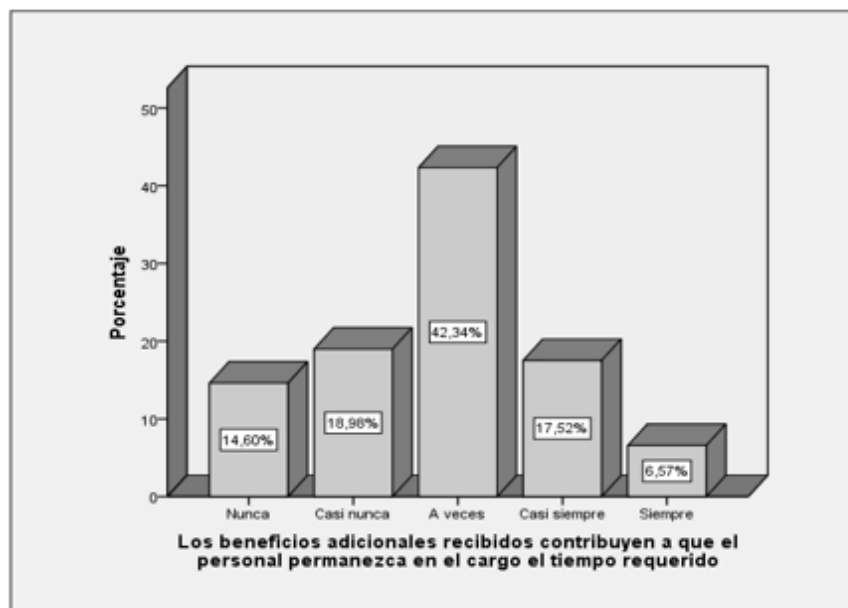


Figura. Los beneficios adicionales recibidos contribuyen a que el personal permanezca en el cargo el tiempo requerido

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 42.3% de personas percibe que sólo a veces los beneficios adicionales recibidos contribuyen a que el personal permanezca en el cargo el tiempo requerido y un preocupante 33.6% considera que casi nunca y nunca

- **DESARROLLAR PERSONAS**

En esta fase del proceso de selección de personal, la empresa Urbesur desarrolla procesos que incrementa el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, mediante los programas de capacitaciones y desarrollo de línea de carrera y los programas de comunicación y conformidad.

Tabla
El personal de la empresa es capacitado en el cargo que ocupa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,8	5,8	5,8
Casi nunca	16	11,7	11,7	17,5
A veces	49	35,8	35,8	53,3
Válido	Casi siempre	32	23,4	76,6
	Siempre	32	23,4	100,0
Total	137	100,0	100,0	

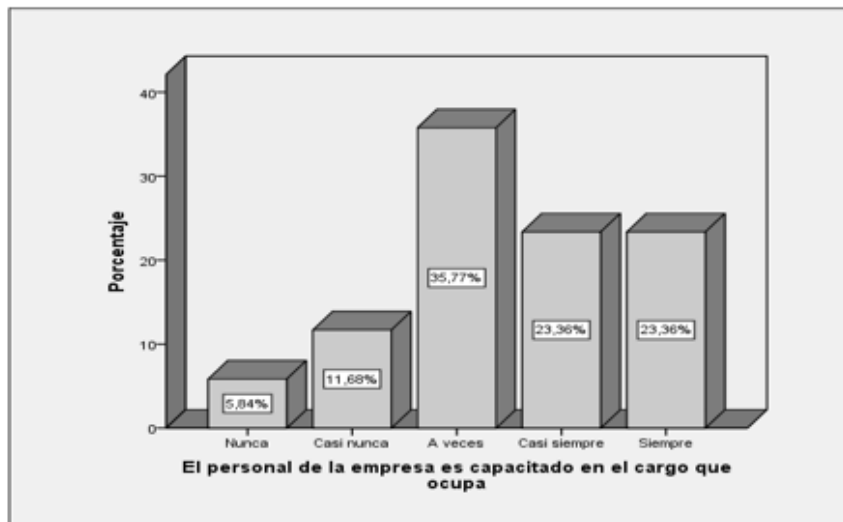


Figura. El personal de la empresa es capacitado en el cargo que ocupa

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 35.8% de personas percibe que sólo a veces el personal de la empresa es capacitado en el cargo que ocupa y el 46.8 % considera que casi siempre y siempre.

Tabla

La empresa garantiza el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	9,5	9,5
	Casi nunca	27	19,7	29,2
	A veces	50	36,5	65,7
	Casi siempre	31	22,6	88,3
	Siempre	16	11,7	100,0
	Total	137	100,0	100,0

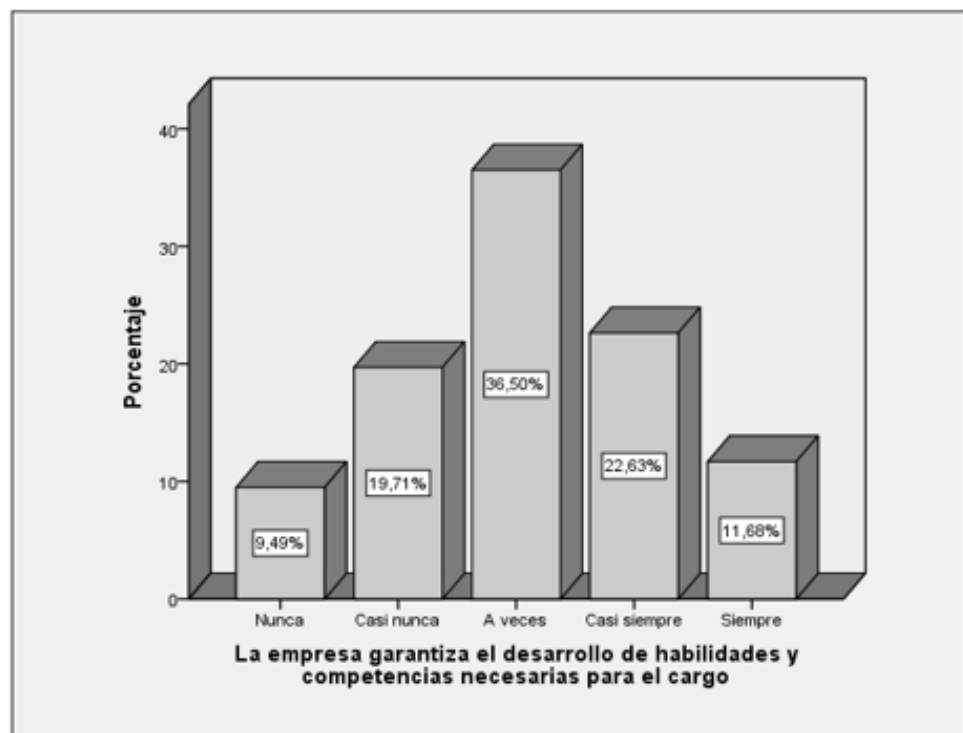


Figura. La empresa garantiza el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el cargo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 36.5% de personas percibe que sólo a veces la empresa garantiza el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el cargo y el 29.2% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

La empresa contribuye al desarrollo de personas adaptables al cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	10,2	10,2	10,2
Casi nunca	30	21,9	21,9	32,1
A veces	61	44,5	44,5	76,6
Válido	Casi siempre	24	17,5	94,2
	Siempre	8	5,8	100,0
	Total	137	100,0	100,0

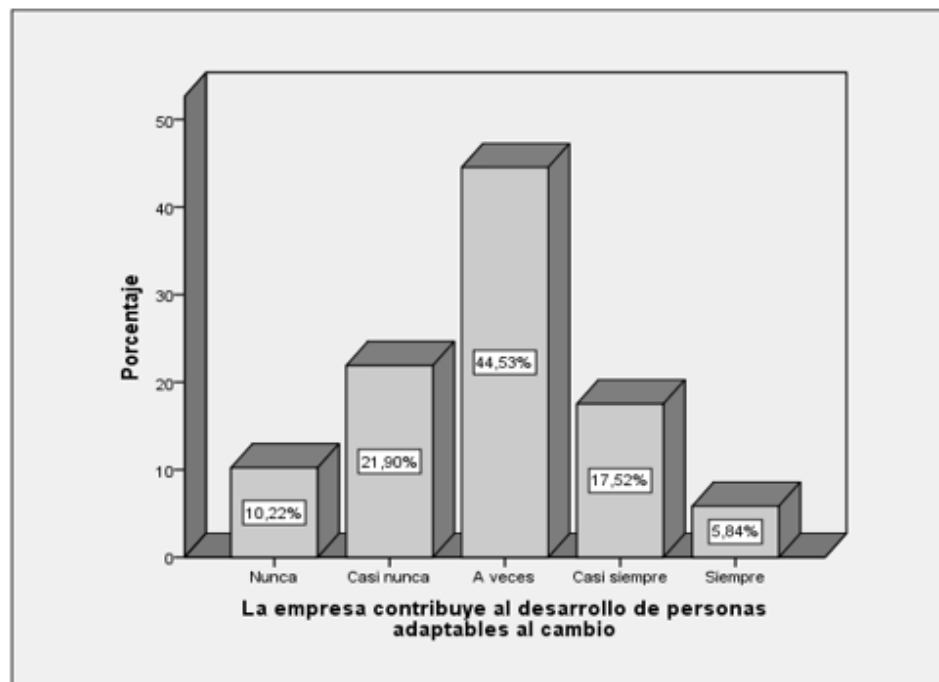


Figura. La empresa contribuye al desarrollo de personas adaptables al cambio

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 44.5% de personas percibe que sólo a veces la empresa contribuye al desarrollo de personas adaptables al cambio y un alarmante 32.1% considera que casi nunca y nunca.

Tabla

La empresa gestiona adecuadamente sus capacidades para enfrentar los cambios necesarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	10,9	10,9	10,9
Casi nunca	27	19,7	19,7	30,7
A veces	59	43,1	43,1	73,7
Válido	Casi siempre	29	21,2	94,9
	Siempre	7	5,1	100,0
	Total	137	100,0	100,0

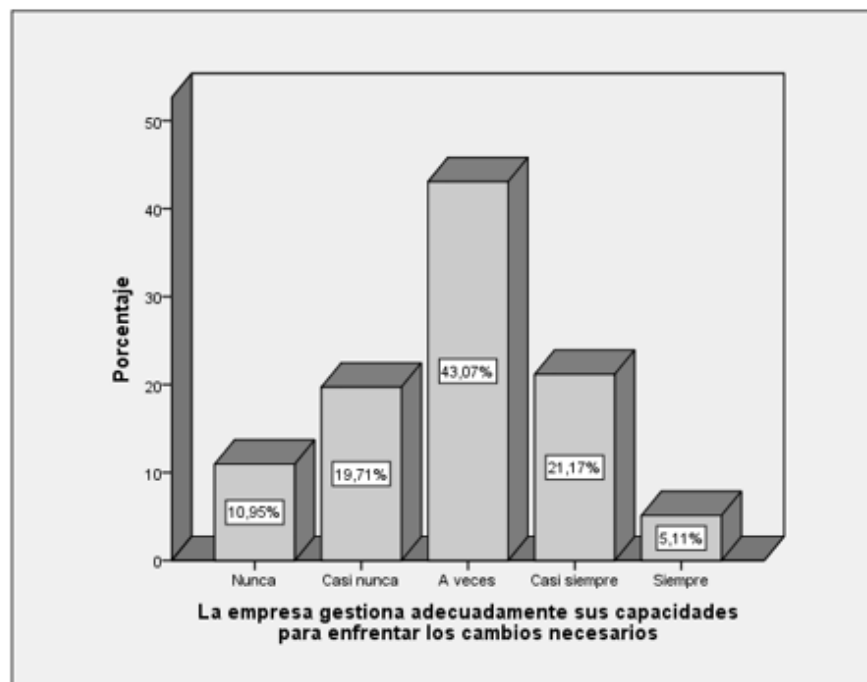


Figura. La empresa gestiona adecuadamente sus capacidades para enfrentar los cambios necesarios

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 43.1% de personas percibe que sólo a veces la empresa gestiona adecuadamente sus capacidades para enfrentar los cambios necesarios y un elevado 30.7% considera que casi nunca y nunca.

- **CAPACIDAD PARA RETENER PERSONAS**

En esta fase del proceso de selección de personal la empresa Urbesur emplea procesos de retención hacia sus colaboradores creando condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias que incluye la buena administración de la cultura organizacional, el clima laboral, la disciplina, la salubridad, la seguridad y calidad de vida.

Tabla
La empresa logra retener a las personas comprometidas con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	10,9	10,9	10,9
Casi nunca	20	14,6	14,6	25,5
A veces	50	36,5	36,5	62,0
Válido	Casi siempre	36	26,3	88,3
	Siempre	16	11,7	100,0
	Total	137	100,0	100,0

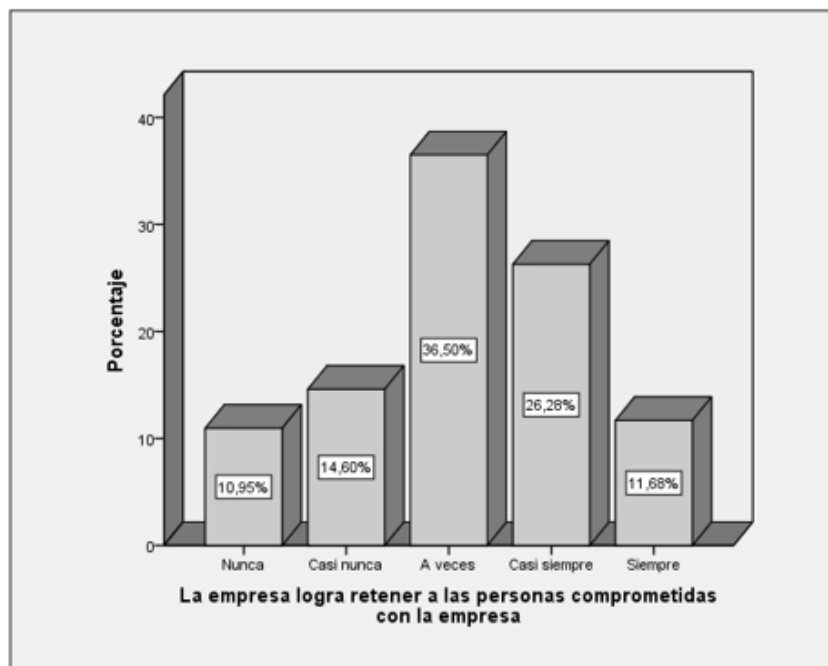


Figura. La empresa logra retener a las personas comprometidas con la empresa

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 36.5% de personas percibe que sólo a veces la empresa logra retener a las personas comprometidas con la empresa y el 25.5% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
 La empresa logra que el personal permanezca en el tiempo requerido en el puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	10,2	10,2	10,2
Casi nunca	28	20,4	20,4	30,7
A veces	51	37,2	37,2	67,9
Válido Casi siempre	26	19,0	19,0	86,9
Siempre	18	13,1	13,1	100,0

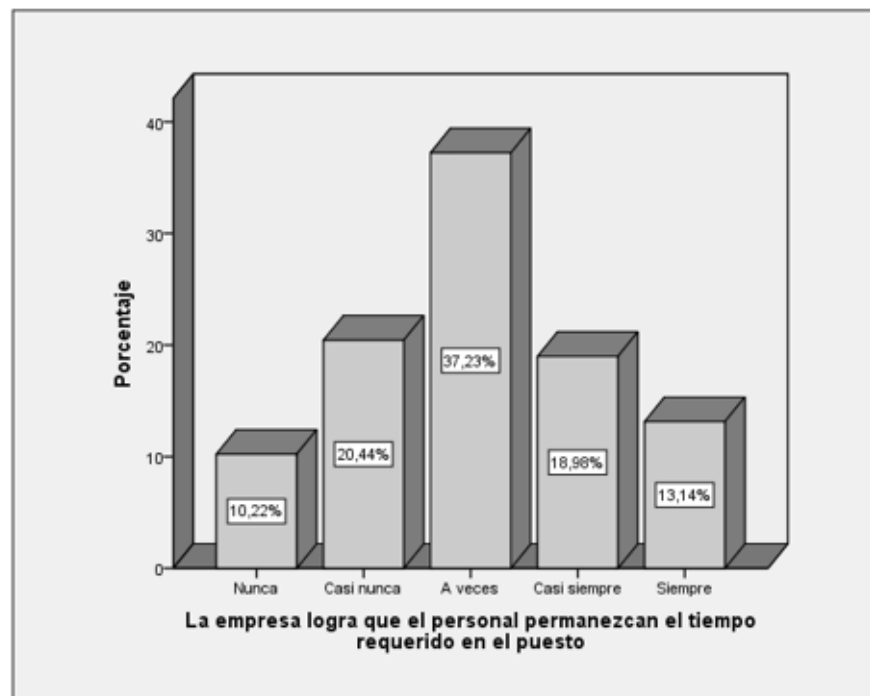


Figura. La empresa logra que el personal permanezca el tiempo requerido en el puesto

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 37.2% de personas percibe que sólo a veces la empresa logra que el personal permanezca el tiempo requerido en el puesto y un preocupante 30.7% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
La empresa tiene programas de ayuda para trabajadores en situaciones problemáticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	40	29,2	29,2	29,2
	Casi nunca	33	24,1	24,1	53,3
	A veces	37	27,0	27,0	80,3
	Casi siempre	22	16,1	16,1	96,4
	Siempre	5	3,6	3,6	100,0

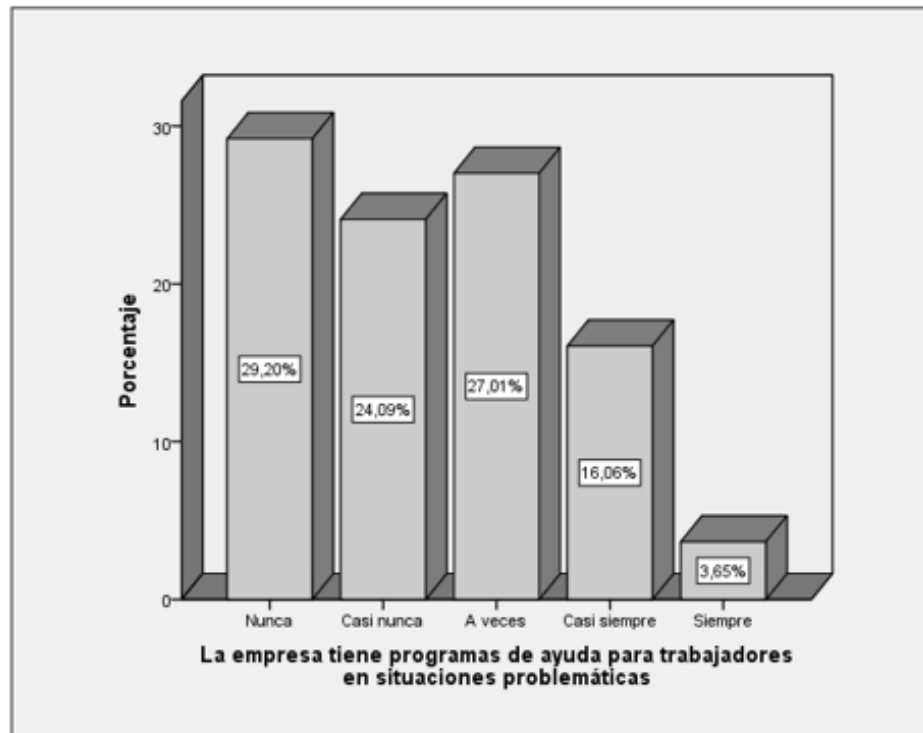


Figura. La empresa tiene programas de ayuda para trabajadores en situaciones problemáticas

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 27% de personas percibe que sólo a veces la empresa tiene programas de ayuda para trabajadores en situaciones problemáticas y un alarmante 53,3% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
Las condiciones ambientales del trabajo, garantizan la salud de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	9,5	9,5	9,5
Casi nunca	28	20,4	20,4	29,9
A veces	49	35,8	35,8	65,7
Válido	Casi siempre	29	21,2	86,9
	Siempre	18	13,1	100,0

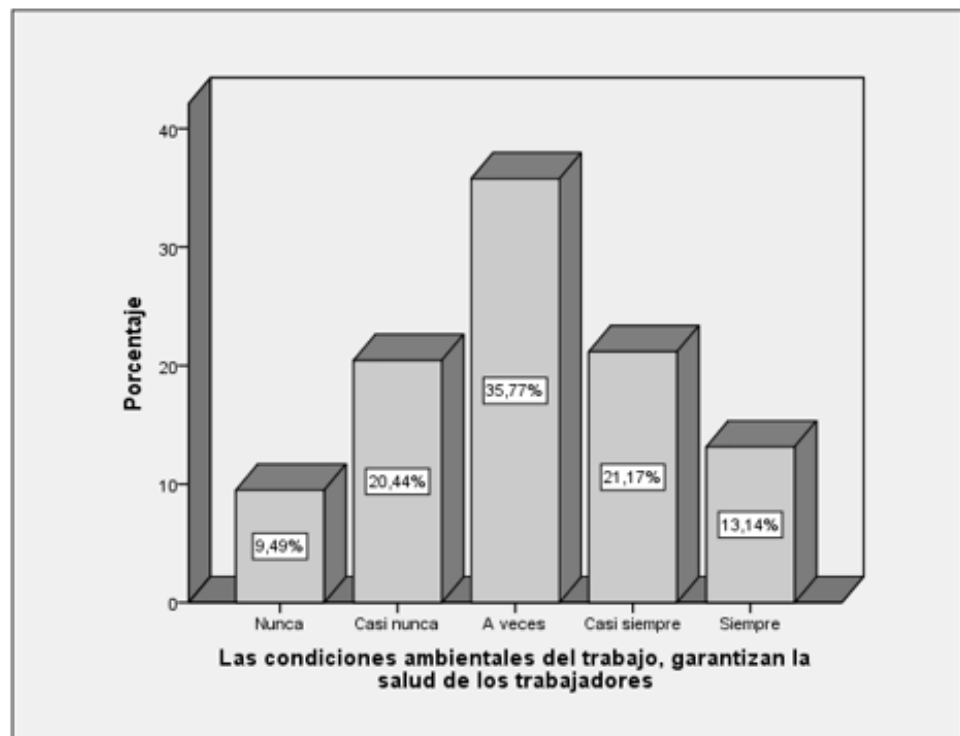


Figura. Las condiciones ambientales del trabajo, garantizan la salud de los trabajadores

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 35.8% de personas percibe que sólo a veces las condiciones ambientales del trabajo, garantizan la salud de los trabajadores y el 34.3% considera que casi siempre y siempre.

Tabla
Las condiciones ambientales del trabajo garantizan el bienestar de las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	8,0	8,1
	Casi nunca	25	18,2	26,5
	A veces	58	42,3	69,1
	Casi siempre	30	21,9	91,2
	Siempre	12	8,8	100,0
	Total	136	99,3	100,0
Perdidos	Sistema	1	,7	

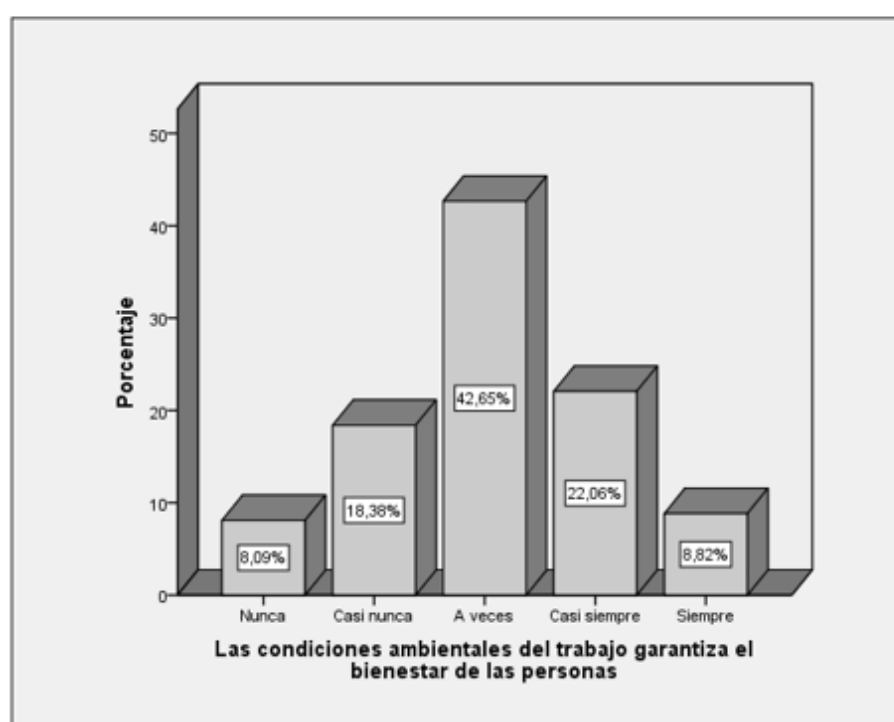


Figura. Las condiciones ambientales del trabajo garantizan el bienestar de las personas

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 42.3% de personas percibe que sólo a veces las condiciones ambientales del trabajo garantizan el bienestar de las personas y el 26.5% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
Existen políticas de prevención de accidentes laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	5,1	5,1	5,1
Casi nunca	22	16,1	16,1	21,2
A veces	44	32,1	32,1	53,3
Válido Casi siempre	32	23,4	23,4	76,6
Siempre	32	23,4	23,4	100,0

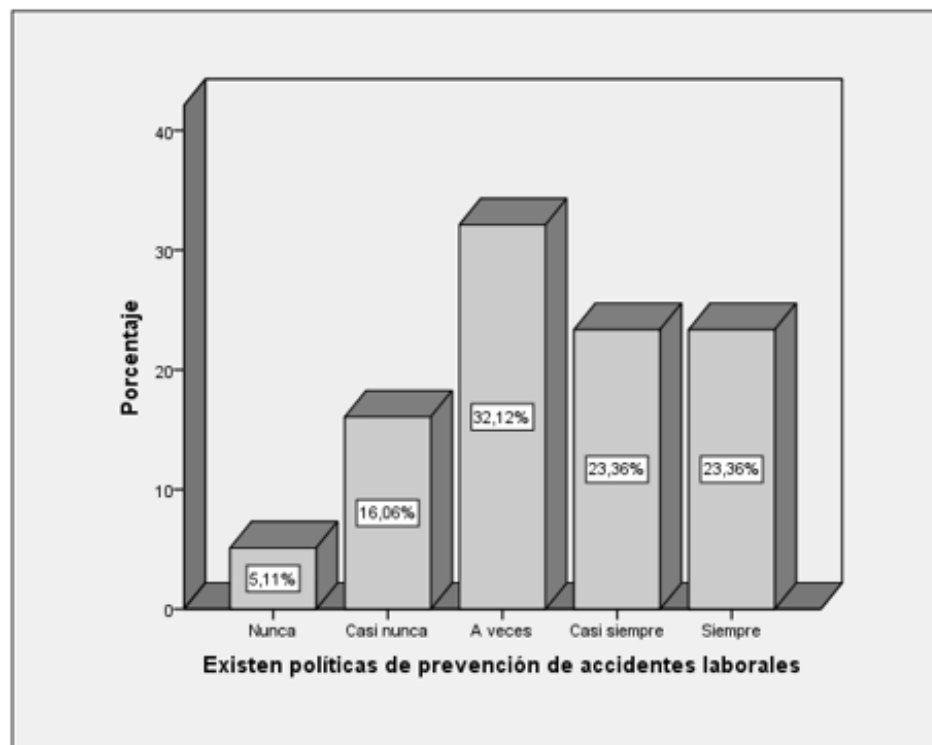


Figura. Existen políticas de prevención de accidentes laborales

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.1% de personas percibe que sólo a veces existen políticas de prevención de accidentes laborales y un positivo 46.8% considera que casi siempre y siempre.

Tabla

Percibe que la empresa se preocupa por su bienestar cuando realiza su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	9,5	9,5	9,5
Casi nunca	23	16,8	16,8	26,3
A veces	49	35,8	35,8	62,0
Válido Casi siempre	28	20,4	20,4	82,5
Siempre	24	17,5	17,5	100,0

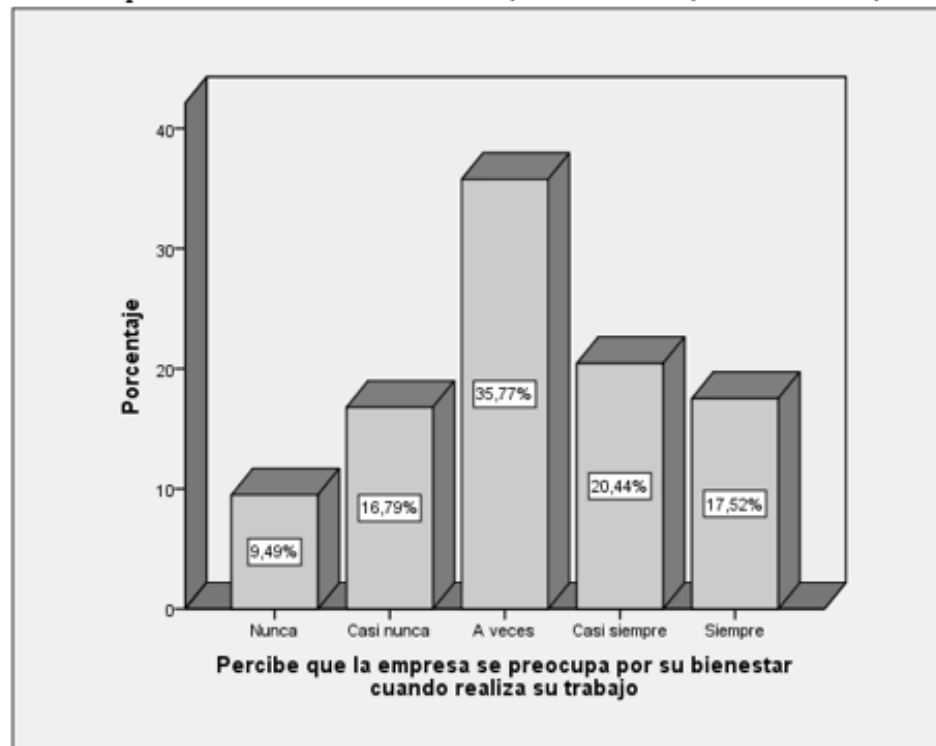


Figura. Percibe que la empresa se preocupa por su bienestar cuando realiza su trabajo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 35.8% de personas percibe que sólo a veces la empresa se preocupa por su bienestar cuando realiza su trabajo y un positivo 37.9% considera que casi siempre y siempre.

- **SUPERVISAR PERSONAS**

En esta fase del proceso de selección de personal, la empresa Urbesur desarrolla procesos que sirven para dar seguimiento y control a las actividades de los colaboradores y además de la verificación de los resultados de producción.

Tabla

La supervisión del personal contribuye a la realimentación para realizar mejor el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	6,6	6,6	6,6
Casi nunca	22	16,1	16,1	22,6
A veces	45	32,8	32,8	55,5
Válido				
Casi siempre	39	28,5	28,5	83,9
Siempre	22	16,1	16,1	100,0
Total	137	100,0	100,0	

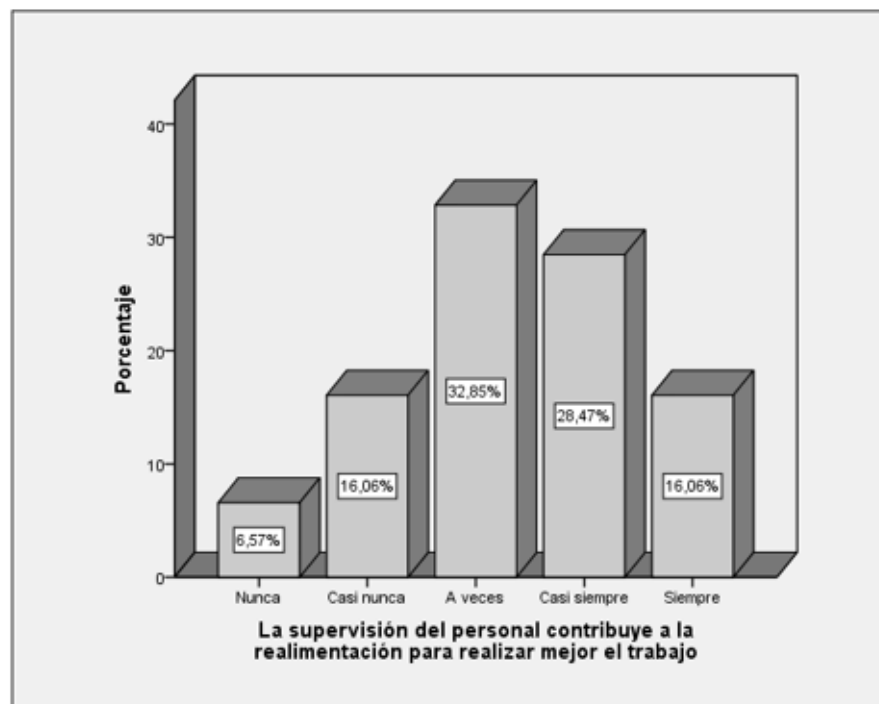


Figura. La supervisión del personal contribuye a la realimentación para realizar mejor el trabajo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.8% de personas percibe que sólo a veces la supervisión del personal contribuye a la realimentación para realizar mejor el trabajo y un positivo 44.6% considera que casi siempre y siempre.

Tabla

La supervisión fortalece la libertad y autonomía para decidir la mejor manera de realizar el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	5,8	5,8	5,8
Casi nunca	26	19,0	19,0	24,8
A veces	43	31,4	31,4	56,2
Válido	Casi siempre	38	27,7	83,9
	Siempre	22	16,1	100,0
	Total	137	100,0	100,0

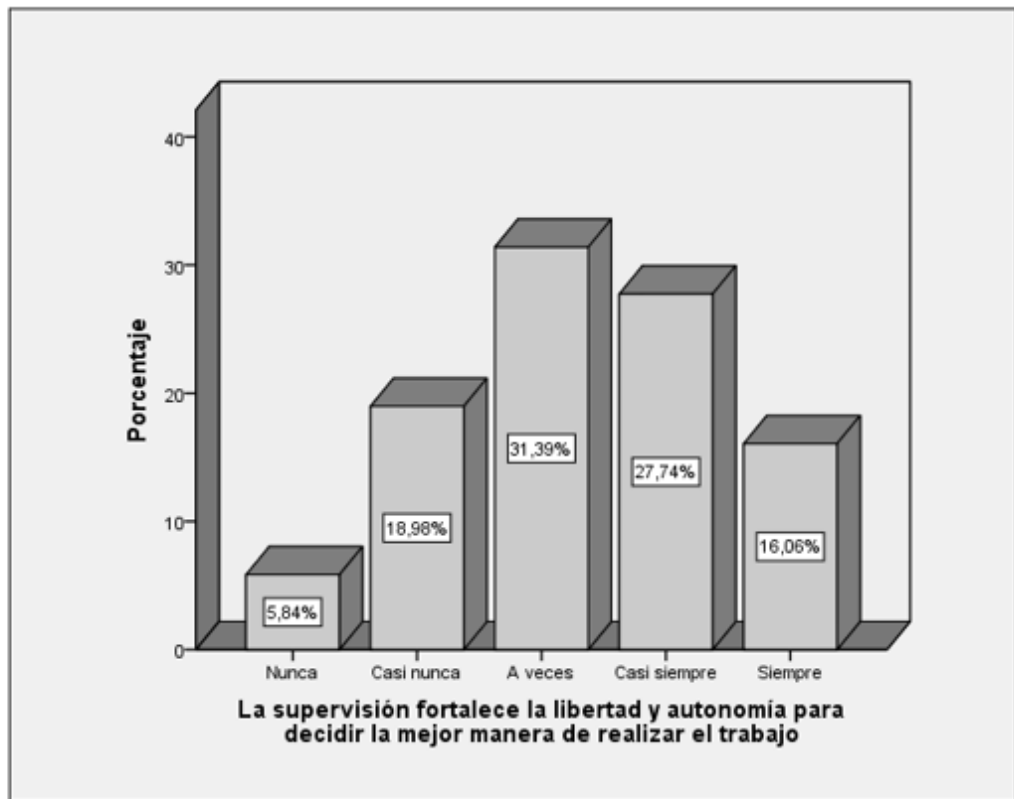


Figura. La supervisión fortalece la libertad y autonomía para decidir la mejor manera de realizar el trabajo

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 31.4% de personas percibe que sólo a veces la supervisión fortalece la libertad y autonomía para decidir la mejor manera de realizar el trabajo y un positivo 43.8% considera que casi siempre y siempre.

Tabla

La supervisión incluye una evaluación global de los factores que influyen en el desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,4	4,4	4,4
Casi nunca	24	17,5	17,5	21,9
A veces	47	34,3	34,3	56,2
Válido				
Casi siempre	40	29,2	29,2	85,4
Siempre	20	14,6	14,6	100,0
Total	137	100,0	100,0	

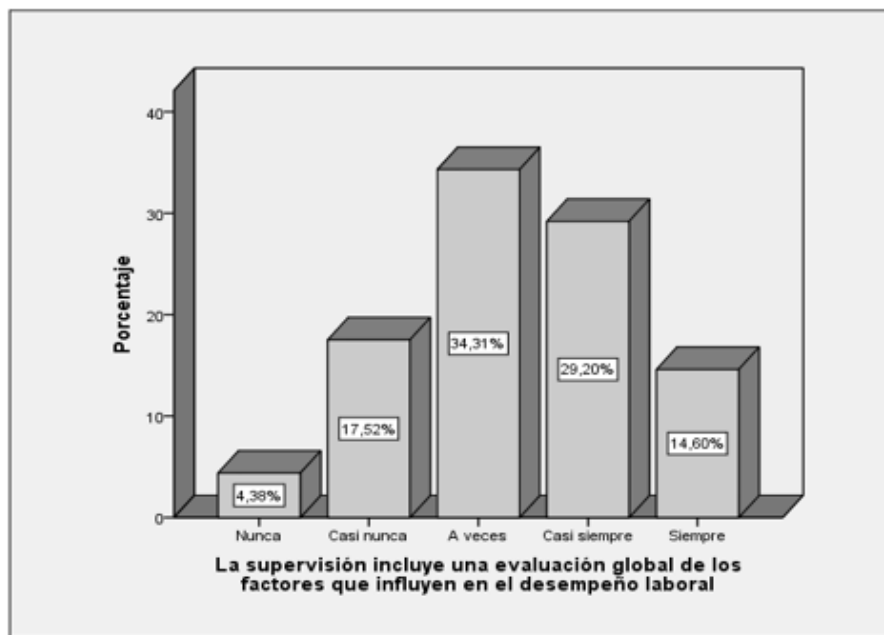


Figura. La supervisión incluye una evaluación global de los factores que influyen en el desempeño laboral

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 34.3% de personas percibe que sólo a veces la supervisión incluye una evaluación global de los factores que influyen en el desempeño laboral y el 33.8% considera que casi siempre y siempre.

3.1.2. ROTACIÓN DE PERSONAS

Tabla

Se produce ingreso de nuevo personal a la empresa antes de lo previsto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	9,5	9,5	9,5
Casi nunca	33	24,1	24,1	33,6
A veces	52	38,0	38,0	71,5
Válido	Casi siempre	29	21,2	92,7
	Siempre	10	7,3	100,0
	Total	137	100,0	100,0

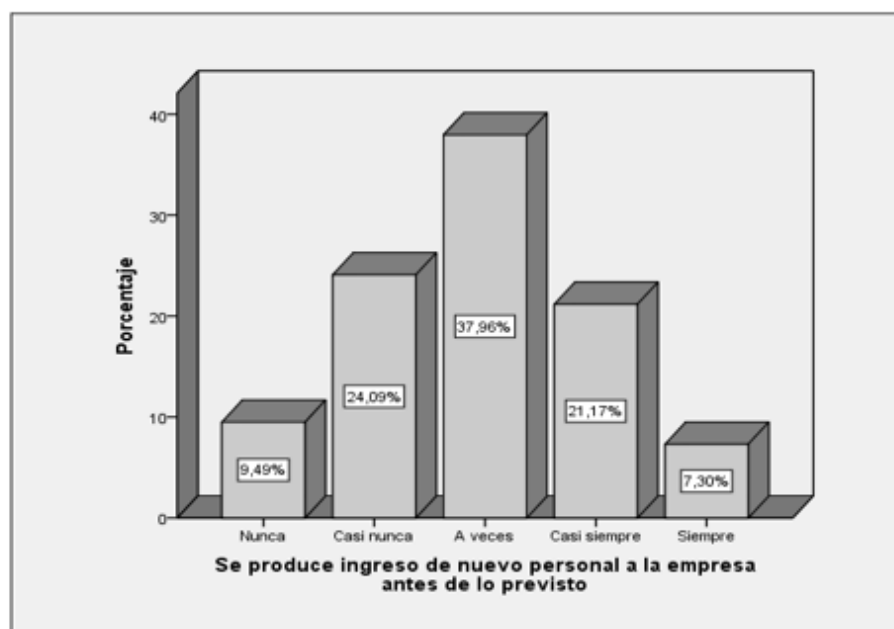


Figura. Se produce ingreso de nuevo personal a la empresa antes de lo previsto

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 38% de personas percibe que sólo a veces se produce ingreso de nuevo personal a la empresa antes de lo previsto y el 33.6% considera que casi nunca y nunca.

Tabla
Existen salidas de personal de la empresa antes de lo previsto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	8,8	8,8	8,8
Casi nunca	37	27,0	27,0	35,8
A veces	50	36,5	36,5	72,3
Válido				
Casi siempre	23	16,8	16,8	89,1
Siempre	15	10,9	10,9	100,0
Total	137	100,0	100,0	

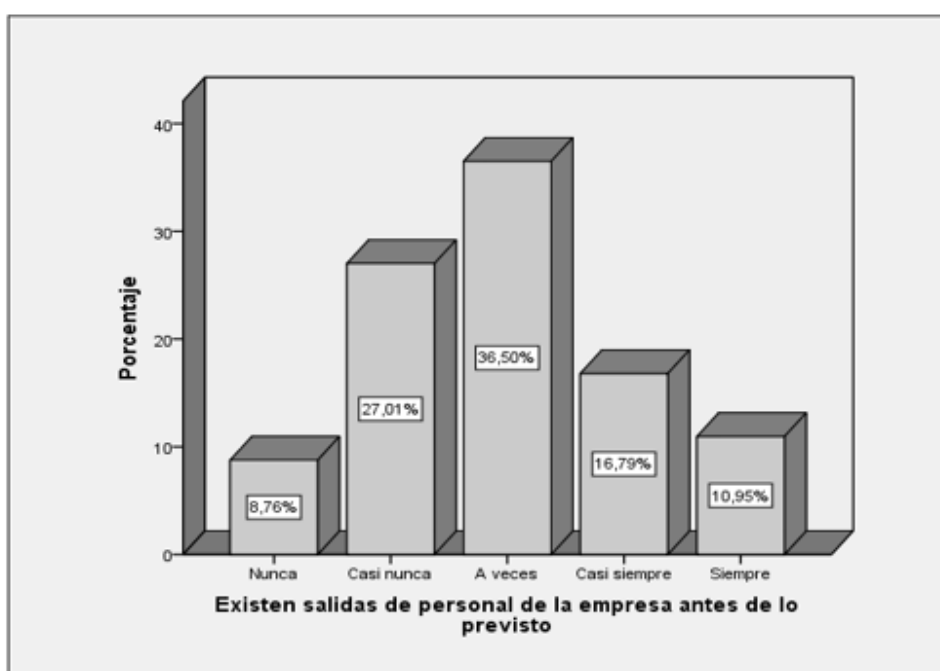


Figura. Existen salidas de personal de la empresa antes de lo previsto

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 36.5% de personas percibe que sólo a veces existen salidas de personal de la empresa antes de lo previsto y el 27.7% considera que casi siempre y siempre.

Tabla

Se producen salidas por iniciativa del personal antes de lo previsto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	9	6,6	6,6	6,6	
Casi nunca	37	27,0	27,0	33,6	
A veces	47	34,3	34,3	67,9	
Válido	Casi siempre	34	24,8	24,8	92,7
	Siempre	10	7,3	7,3	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

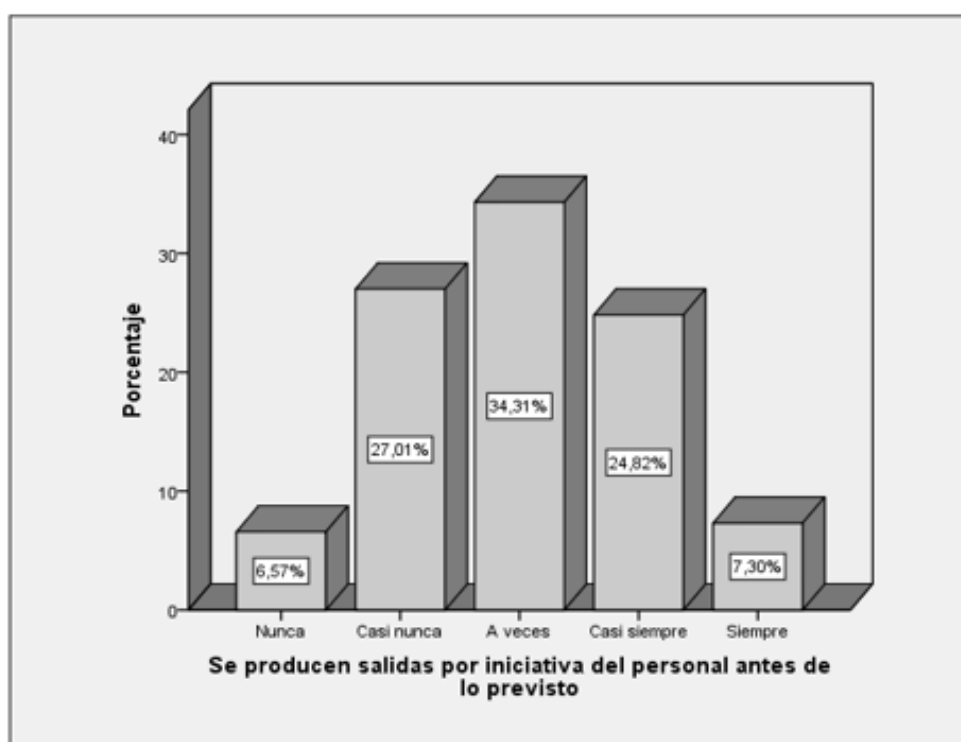


Figura. Se producen salidas por iniciativa del personal antes de lo previsto

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 34,3% de personas percibe que sólo a veces se producen salidas por iniciativa del personal antes de lo previsto y un elevado 32,1% considera que casi siempre y siempre.

Tabla

Se producen despidos de personal por iniciativa empresarial antes de lo previsto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Nunca	17	12,4	12,4	12,4	
Casi nunca	41	29,9	29,9	42,3	
A veces	45	32,8	32,8	75,2	
Válido	Casi siempre	23	16,8	16,8	92,0
	Siempre	11	8,0	8,0	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

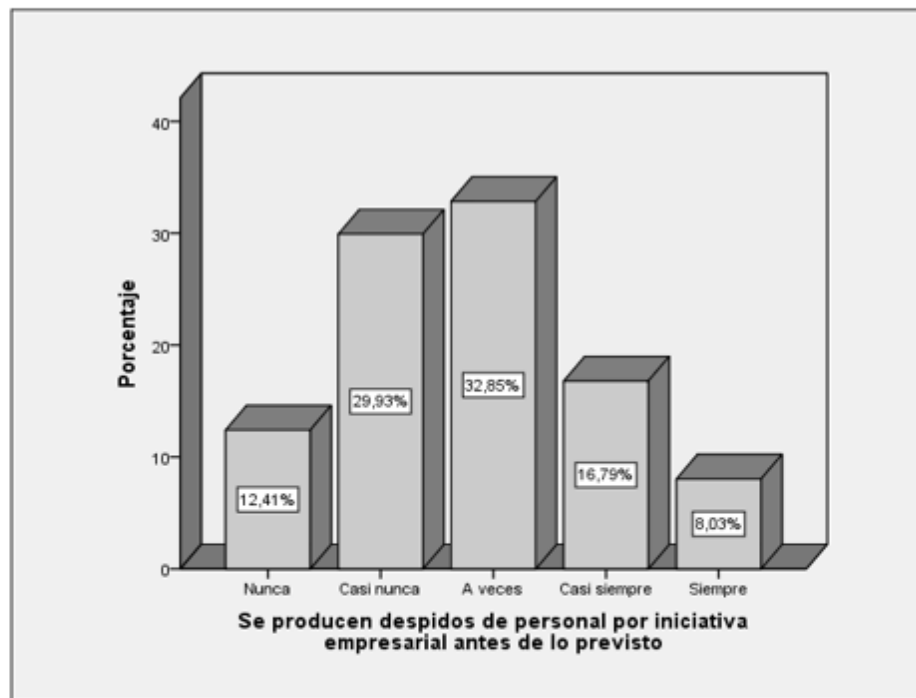


Figura. Se producen despidos de personal por iniciativa empresarial antes de lo previsto

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 32.8% de personas percibe que sólo a veces se produce despidos de personal por iniciativa empresarial antes de lo previsto y 42.3% considera que nunca y casi nunca.

Tabla
La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	20	14,6	14,6	14,6
Casi nunca	23	16,8	16,8	31,4
A veces	41	29,9	29,9	61,3
Válido	Casi siempre	35	25,5	86,9
	Siempre	18	13,1	100,0
	Total	137	100,0	100,0

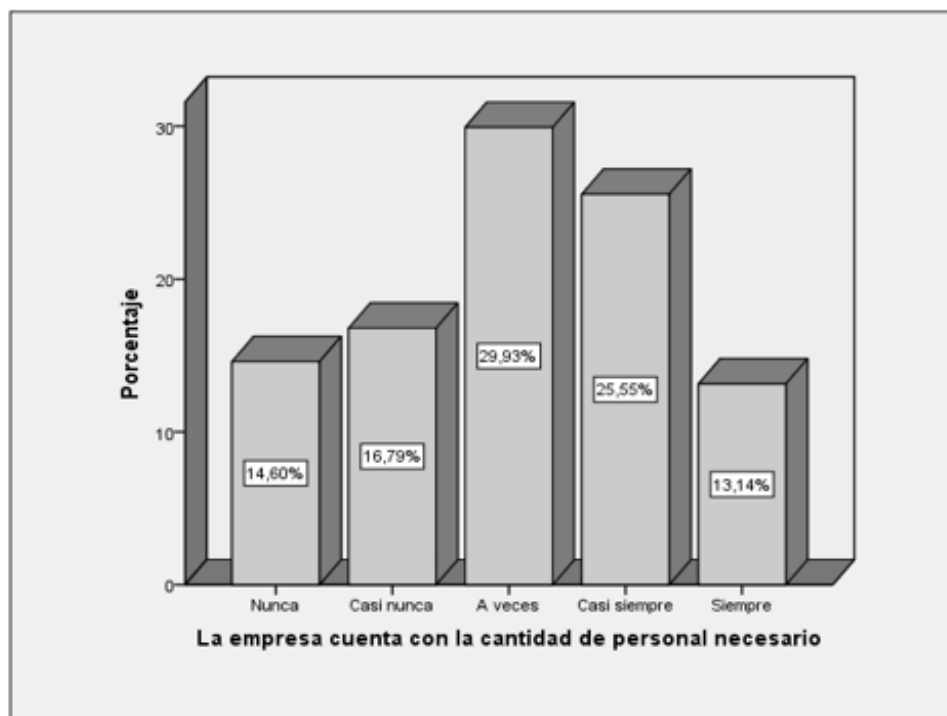


Figura. La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario

En la tabla y figura, el estudio muestra que el 29.97% de personas percibe que sólo a veces la empresa cuenta con la cantidad de personal necesario y un elevado 31.4% considera que nunca y casi nunca.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La gestión del talento humano es en la actualidad uno de los factores importantes para el desarrollo y la productividad de las empresas, disminuyendo la rotación de personal y sus consecuencias en cuanto a costos y tiempo que esto implica, como la inducción a nuevo personal, los procesos

de adecuación, entre otros que disminuyen notablemente la producción y desarrollo de las empresas. En tal sentido, el propósito de la presente investigación es encontrar en qué medida se relaciona la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. y luego proponer estrategias alternativas para una mejor gestión del talento humano y disminuir la rotación de personal y favorecer el desarrollo y la productividad de la empresa. Es así que de acuerdo a los resultados se ha encontrado que existe una correlación moderada con una Rho de Spearman de $-0,474$, pero significativa con $p = 0,000$ menor que el valor de significancia de $0,05$, esto implica que, en la mencionada empresa la gestión del talento humano se encuentra relacionado a la rotación de personal, a mejor gestión del talento humano, menos rotación de personal.

Estos resultados coinciden de alguna manera con los obtenidos por Portales Gonzáles, Araiza Garza, & Velarde López (2009) sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, quienes encontraron una relación significativa entre estas variables estudiadas, donde se explica que cuando los empleados sienten satisfacción laboral, la rotación de personal es aceptable. Asimismo, Mora Vanegas (2012) refiere que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, muy imprescindible para poder afrontar retos que surgen en la actualidad que implanta el entorno, significa promover hacia la perfección y total dominio las habilidades y destrezas de cada individuo de acuerdo a insuficiencias operativas en la cual se asegura el avance y la gestión de lo que pueden llegar a ser y hacer los individuos, por lo tanto, se mejora el desempeño del recurso humano y como consecuencia el desarrollo y la productividad de la empresa. Consideramos que la gestión del talento humano es importante para disminuir la rotación del personal, haciendo que los empleados se sientan en mejores condiciones laborales y sobre todo aprovechar las capacidades individuales de cada uno en bien de la empresa. En cuanto a la relación entre la incorporación de personas y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación inversa baja pero significativa con una Rho de Spearman de $-0,211$, con $p = 0,007$ menor que el valor de significancia de $0,05$. Esta correlación implica que, en la mencionada empresa la incorporación de personas al encontrarse relacionada de manera inversa con

la rotación de personal, puede ser determinante en la disminución de dicha rotación, por lo que es necesario seguir los protocolos necesarios, para que los procesos de incorporación de personas garanticen el ingreso de los mejores talentos.

Estos resultados coinciden de alguna manera con los obtenidos por Chinchín Gálvez (2014) en su investigación "Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal", donde encontró que, la selección de personal basada en competencias es aplicable y tiene un efecto positivo en la rotación de personal, es así como la deserción en todos los cargos disminuyó por efectos de la correcta aplicación del método de selección de personal por competencias. Asimismo, Chiavenato (2009) refiere que es un proceso por el cual se identifica a los postulantes a ingresar a una empresa, los cuales deben contar con habilidades, valores y destrezas parecidas a lo que se practica y requiere en la organización. "Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida" (p.102).

Con respecto a la relación entre la colocación de personas y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación negativa con una Rho de Spearman de -0,241, con $p = 0,002$ menor que el valor de significancia de 0,05. Esta correlación implica que, en la mencionada empresa la colocación de personas está relacionada de manera inversa con la rotación de personal, es decir, si se mejora la colocación de personas, disminuye la rotación de personal.

Lo contrario ocurre con los obtenidos por Portales Gonzáles et al. (2009) sobre la "Satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista", en la que se encontró una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal. Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que: "para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la organización deben cumplir con condiciones y características necesarias para el efecto, los procesos para colocar a las personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también complejos y refinados" (p.172). En lo que concierne a la relación entre la recompensa a las personas y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación negativa entre ambas variables, con

una Rho de Spearman de -0,233, con $p = 0,003$ menor que el valor de significancia de 0,05. Esta correlación refiere que, en la mencionada empresa al mejorar la recompensa a las personas puede disminuir la rotación de personal, por lo que es necesario recompensar adecuadamente a las personas por el desempeño y los resultados de los mismos.

Estos resultados coinciden de manera lógica con los obtenidos por Portales Gonzáles et al. (2009) sobre la “Satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista”, en la que se encontró una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, estudio que nos ratifica que si existe una adecuada recompensa se disminuye la rotación de personal. Asimismo, Chiavenato (2009) sobre recompensa menciona que: “significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización” (p.278).

En efecto, si en la empresa Urbesur S.A.C. se realizaría una adecuada recompensa al personal se podría disminuir la rotación de personal favoreciendo la productividad de la empresa.

En lo que compete a la relación entre el desarrollo de personas y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación inversa con una Rho de Spearman de -0,202, con $p = 0,009$ de significancia, menor al 0,05 (menor error al rechazar la hipótesis nula). Los resultados indican que la empresa al mejorar el desarrollo de personas, disminuirá la rotación de personal, con claros beneficios para la empresa.

Estos resultados tienen similares comportamientos en rotación de personal en el trabajo de Portales Gonzáles et al. (2009) sobre la “Satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista”, en la que se encontró una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, estudio reporta la importancia de la satisfacción laboral y para ello se requiere un adecuado desarrollo del personal a fin de se sientan cómodos en sus puestos y cumplan de mejor manera con sus tareas lo que disminuiría la rotación de personal. Asimismo, Chiavenato (2009) indica que esto no quiere decir que solo se debe buscar que los trabajadores desarrollen, mejoren e incrementen lo que conocen, la destreza y habilidad con la que

cuentan y desarrollan sus actividades, y por lo tanto realicen una labor más eficiente en lo que se desempeñan, sino que: “sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (p.366).

Entonces, en la empresa Urbesur S.A.C. se debería desarrollar un adecuado desarrollo del personal y como consecuencia, una rotación de personal mínimo, favoreciendo el desarrollo y la productividad de la empresa.

Respecto a la relación entre la capacidad de retención de personal y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación inversa baja pero significativa, con un Rho de Spearman de -0,202, con $p = 0,009$ menor que el valor de significancia de 0,05. Esta correlación si bien la correlación es baja, pero es significativa e indica que, en la mencionada empresa la capacidad de retener personas está relacionado a la rotación de personal, esto quiere decir que, la gestión talento humano de la empresa debe desarrollar su capacidad de retener personas, para favorecer el desarrollo y la productividad de la empresa.

Estos resultados se asemejan con los obtenidos por Portales González et al. (2009) sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista, en la que se encontró una relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, estudio que nos ratifica que es importante la satisfacción laboral y para ello se requiere acciones para retener al personal con experiencia, y así disminuir la rotación de personal. Asimismo, Chiavenato (2009) sobre retener a las personas menciona que estos procesos: “tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (p.440).

Entonces, en la empresa Urbesur S.A.C. se debería realizar acciones adecuadas para retener al personal, que permita brindar las condiciones necesarias para la permanencia del personal dentro de la empresa y como consecuencia, se produzca una rotación de personal tolerable, que no perjudique al desarrollo y la productividad de la empresa.

Finalmente, en cuanto a la relación entre la supervisión de personas y la rotación de personal, el resultado obtenido es que, existe una correlación negativa pero significativa con una Rho de Spearman de -0,148, con $p = 0,043$ menor que el valor de significancia de 0,05. Esta correlación indica que, en la mencionada empresa la supervisión de personas está relacionado a la rotación de personal, es decir que, la gestión talento humano de la empresa debe realizar acciones de supervisión de personas, y de las tareas para favorecer el desarrollo y la productividad de la empresa.

Estos resultados se asemejan con los obtenidos por Ibarra Naranjo (2016) en su trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria”. La investigación realizada fue de naturaleza descriptiva, ya que la investigadora solicitó registros a la líder de talento humano sobre monitoreo y seguimiento que se haya ejecutado sobre la habitual rotación del personal de caja de la institución financiera. El resultado del estudio fue plantear un producto final para la mejora de la gestión del personal de la unidad de procesos receptores de la institución bancaria, al gerente administrativo y de servicios cuyo título fue “Modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación del personal en una institución bancaria” el cual beneficiará a los Accionistas, Jefes departamentales, Jefe de Áreas, Jefes de Equipos de Trabajo, personal de cajas y clientes del Banco Pichincha, en su conjunto. El resultado ratifica que el seguimiento y monitoreo como nuevas formas de supervisión contribuyen al mejor desempeño del personal. Asimismo, Chiavenato (2009) sobre supervisar expresa que se debe estar al pendiente de procedimientos, instrucciones y acciones con tal de: “garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización” (p.504).

CONCLUSIONES

- a. Con un valor de significancia $p = 0.000$ el cual es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se concluye que, la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., por ello se deduce que, si mejora la gestión del talento humano, se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas. Esta primera conclusión nos resalta lo importante que es el Área de Gestión del Talento Humano en una empresa y como gestiona la incorporación de personal, la colocación de personal, las recompensas que se otorgan al personal, como ayudan al desarrollo de su personal, como retiene a su personal y como supervisan a su personal para alcanzar los objetivos que se tengan planteados en cualquier empresa.
- b. Realizando la contrastación de la segunda hipótesis se obtiene $p = 0.007$ el cual nos da a entender que, la incorporación de personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C. así mismo existe una relación moderada directa, de lo cual se deduce que si mejora la incorporación de personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas. Por lo observado a lo largo de la investigación se observa que la incorporación de nuevo personal debe de cumplir procesos rígidos y algo clave para ello es la verificación de los antecedentes y documentación presentada por los posibles candidatos a incorporar a la empresa.
- c. En la segunda hipótesis específica se obtiene $p = 0.002$, ello significa que, la colocación de Personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., de lo cual se deduce que si mejora la colocación de personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas.
- d. En el caso de la tercera hipótesis específica se evidenció $p = 0.002$ dando como resultado que, la recompensa a las personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., concluyendo que si mejora la recompensa a las personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas.

Se debe tener en cuenta que las recompensas al personal, tanto de sueldos como de bonificaciones extras dependen mucho del Área Gerencial de la empresa por lo que mejorar la situación de la empresa es responsabilidad de todos los colaboradores.

- e. Con base en la contrastación de la cuarta hipótesis, con $p = 0.009$ se concluye que, el desarrollo de personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., así mismo existe una relación moderada y directa, de lo cual se deduce que si mejora el desarrollo de personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas. Es necesario siempre un equilibrio entre desarrollo profesional y desarrollo personal y familiar.
- f. Respecto a la quinta hipótesis con valor $p = 0.009$ tenemos que, la retención de personas se relaciona significativamente con la rotación de personal en la empresa Urbesur S.A.C., la relación que se observa es moderada y directa, de lo cual se deduce que si mejora la retención de las personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas
- g. En lo concerniente a la última hipótesis específica el valor de $p = 0.009$ por lo que se puede concluir que, la supervisión a personas se relaciona significativamente con la Rotación de Personal en la empresa Urbesur S.A.C. la relación es moderada y directa, de lo cual se deduce que si mejora la supervisión de personas se reduce (lo cual es una mejora en esta variable) la rotación de personas. Tener siempre un buen control de cómo realizan su trabajo el personal, de saber si siguen los lineamientos e indicaciones en procesos operativos y de seguridad es fundamental para cualquier empresa.

RECOMENDACIONES

- a. A los directivos, gerentes y específicamente al área encargada, se recomienda mejorar la Gestión del Talento Humano, en base a los lineamientos detallados en la investigación, ello permitirá reducir la fuga de personal quienes aportan con su trabajo y talento a la empresa, permitiendo así reducir costos en la búsqueda de nuevo personal al hacerlo con menor frecuencia y optimizando así la rentabilidad de la organización.
- b. Establecer un plan más detallado y dar a conocer a su personal sobre la remuneración y bonificaciones que se implementarán, en el que se debe resaltar la importancia que le dan al personal con mayor experiencia y antigüedad en la empresa, incentivando así a realizar una línea de carrera en la empresa.
- c. Reafirmar el compromiso y con ello desarrollar actividades y políticas que permitan al personal de la empresa desarrollarse profesionalmente con capacitaciones y cursos de actualización y de nuevas tendencias en procesos relacionados a la actividad de la empresa, buscar de igual manera un desarrollo personal y familiar el cual es importante en la vida de las personas.
- d. Ser responsables socialmente al contar con una política de preparación para sus empleados en caso estos queden sin trabajo, ello ayudara a que las personas que se queden sin puesto sepan cómo reaccionar y que pasos seguir para reinsertarse nuevamente en el mercado laboral.
- e. Siempre estar en constante evaluación a todo el personal de la empresa, para saber que procesos se pueden mejorar, que procesos se pueden eliminar, que nuevos procesos se pueden añadir, todo ello con el fin de hacer de la empresa un mejor lugar de trabajo y generar la mayor rentabilidad posible, lo cual es beneficios para todos los colaboradores y personal involucrado con la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Chiavenato, I (1999) Introducción general a la Administración (4ta Ed) México: McGraw Hill
- Chiavenato, I (1999) Administración de Recursos Humanos(5ta Ed) México: McGraw Hill
- Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill
- Chiavenato, I (2011) Administración de Recursos Humanos (8va Ed) México: McGraw Hill
- Rodríguez, F.A (1998) Introducción a la Psicología del trabajo y las Organizaciones. (2da Ed) España: Pirámide
- Mario Ibañez Machicao (2011) Gestión del Talento Humano en la empresa (1ra Ed) Perú: San Marcos
- Simon L. Dolan y Ramon Valle Cabrera (2007), La Gestión de Recursos Humanos (3ra Ed) McGraw Hill
- Reyes, P.A. (1993) Administración de Personal (1ra Ed) México: Limosma.
- Autor: Yessica Katherine Arroyo Gamboa. La Gestión de Recursos Humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa compartamos financiera, sucursal Trujillo 1: 2014 Universidad Nacional de Trujillo Trujillo – Perú 2015
- Mora Luisa (2011). La gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.
Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje - Carrera de Comunicación Social- Organizacional
Bogotá D.C. – Colombia
- ✓ Alarcón Daniel (2015). Diseñó un modelo de Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía
Tulcan – Ecuador

- Arroyo, Yessica. (2015). En su estudio sobre la gestión de Recursos Humanos y la tasa de Rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo.
Trujillo – Lima
- Ccollana, Yunior. (2014). En su estudio de Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Universidad San Martín de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
Lima – Perú
- Prieto, Pedro. (2013). En su estudio de Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad San Martín de Porres - Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
Lima - Perú
- Almonte Machaca, D. G. (2015). Gestión del Talento Humano en Relación al Buen Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Corani - Provincia de Carabaya, 2015. Puno, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Arias Galicia, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México, D. F.: Mc Graw Hill. Chinchin Gálvez, G. (2014). Selección de Personal por Competencias y su Influencia en la
- Rotación de Personal. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Chrudden, & Sherman. (1996). Administración de Personal. México: South-Western. Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque
- Latinoamericano. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2009). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Escobedo Muñoz, A. C. (2 de Diciembre de 2013). Rotación de Personal. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>

- Goleman, D. (1999). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós S.A. . Heredia Scasso, R. (1985). Dirección Integrada de Proyectos "Project Management". España:
- Alianza.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D. F.: MCGRAW- HILL.
- Ibarra Naranjo, L. (2016). Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en la Inteligencia Emocional Para Minimizar la Rotación de Personal en una Institución Bancaria. Ambato, Ecuador.: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Jericó Rodríguez, P. (2008). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. España: Madrid: FT Prentice Hall.
- León, A. S. (2013). Estrategias de Recursos Humanos para Retener el Talento Humano en Empresa de Consumo Masivo del Sector Bebidas del Área Metropolitana. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Marín, A. (13 de Abril de 2015). ¿Sin Trabajo? Sigue Estos 4 Consejos Para Reinsertarte en el Mercado Laboral. Obtenido de https://lhh.pe/prensa/sin-trabajo-sigue-estos-4-consejos-para-reinsertarte-en-el-mercado-laboral/?sf_action=get_results&post_date=+31122018&sf_s=nuevo+trabajo&sf_paged=4
- Medina Pariona, C. G., Soto Leon, C. A., & Castro Mendoza, B. P. (2017). Gestión del Talento Humano y la Rotación del Personal en la Empresa Starbucks Coffee - Zona Norte. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control. Addison- Wesley.
- Mondy, R., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Mora Vanegas, C. (2012). Gestión del Talento Humano.
- Portales Gonzáles, C., Araiza Garza, Z., & Velarde López, E. (2009). La Satisfacción Laboral y la Rotación de Personal en una Mediana Empresa. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfaccion_Laboral_y_Rotacion_de_Personal.pdf
- Rementería Piñones, A. (2008). "Políticas Bibliotecarias: Análisis y Diagnóstico de las Bibliotecas Chilenas". Santiago: Editorial Universidad Bolivariana.
- Santacruz Villegas, F. (2011). Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano Dentro de la Organización. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Vásquez, A. (2008). Gestión del Talento Humano.
- Veras, M. (2013). Prácticas de Gestión Humana. República Dominicana: Librimundo S.A.

ANEXOS
MATRIZ DE CONSISTENCIA
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS