



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

## **TESIS**

**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA DEMANDA OCUPACIONAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO: 2016**

PRESENTADO POR:

Bach. Chely, SALDAÑA JESÚS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

LIMA – PERÚ

2017

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, lo dedico a mi familia por su comprensión así como a quienes siempre me dan su apoyo para poder seguir adelante en el logro de mis objetivos y en mi superación personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a todos mis Maestro(a)s por su espíritu de superación y su predisposición para la docencia y su apoyo, lo que me permitió adquirir mayor conocimiento que me permitirá transmitirlos a quienes tengan interés en aprender y que han contribuido a mi formación profesional.

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo. Determinar la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016, donde se presentó la siguiente situación problemática. ¿Qué relación hay entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?

Cabe mencionar que para la presente investigación se contó con una población de 500 personas que se presentaron a la convocatoria para la acceder a un cargo en la Municipalidad de San Isidro para cubrir una demanda ocupacional, la muestra fue de 217 colaboradores que accedieron a un cargo, basándonos en el método estadístico de muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados obtenidos en la investigación fueron los siguientes:

Se obtuvo un valor de significancia  $p < 0,001$  determinado con el estadígrafo inferencial coeficiente de correlación Rho de Spearman, indicándonos que logramos alcanzar el objetivo trazado y nos permitió probar que. La retención del talento humano tuvo relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro el año 2016.

Palabras clave: retención del talento humano, promoción, integración, política retributiva, demanda ocupacional, expectativas del personal requerido, razones de contratación, experiencia laboral.

## ABSTRACT

The present work had as objective. To determine the relationship between the retention of human talent and the occupational demand of the collaborators of the Municipality of San Isidro, 2016, where the following problematic situation was presented. What is the relationship between the retention of human talent and the occupational demand of the collaborators of the Municipality of San Isidro, 2016?

It is worth mentioning that for the present investigation there was a population of 500 people who came to the call for access to a position in the Municipality of San Isidro to cover an occupational demand, the sample was 217 employees who accessed a position , Based on the statistical method of random simple probabilistic sampling. The results obtained in the investigation were the following:

We obtained a significance value  $p < 0.001$  determined with the inferential statistic Rho correlation coefficient from Spearman, indicating that we managed to reach the target plot and allowed us to prove that. The retention of human talent had a significant relationship with the occupational demand of employees of the Municipality of San Isidro in 2016.

Key words: retention of human talent, promotion, integration, retributive policy, occupational demand, expectations of required personnel, reasons for hiring, work experience.

## ÍNDICE

TITULO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1. Objetivo general .....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Justificación del estudio.....	16
1.5. Limitaciones de la investigación.....	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes del estudio .....	18
2.2. Bases teóricas .....	25
2.3. Definición de términos .....	54
2.4. Hipótesis .....	56
2.4.1. Hipótesis general .....	56
2.4.2. Hipótesis específicas .....	56
2.5. Variables .....	56
2.5.1. Definición conceptual de las variables .....	56
2.5.2. Definición operacional de las variables .....	57
2.5.3. Operacionalización de las variables .....	60
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	62
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	62
3.2. Descripción del ámbito de la investigación .....	64
3.3. Población y muestra .....	65
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	66
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento .....	67
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos .....	68
CAPITULO IV: RESULTADOS .....	70
CAPITULO V: DISCUSIÓN .....	85

CONCLUSIONES .....	90
RECOMENDACIONES .....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	
1. Matriz de consistencia.....	100
2. Validación de instrumento(s) de expertos... ..	102
3. Instrumento(s) de recolección de datos.....	108

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Índice de Confiabilidad de la retención del talento humano .....	67
Tabla 2. Índice de Confiabilidad del instrumento demanda ocupacional .....	68
Tabla 3. Descripción de la retención del talento humano .....	70
Tabla 4. Descripción de la promoción del talento humano .....	71
Tabla 5. Descripción de la integración del talento humano .....	73
Tabla 6. Descripción de la política retributiva del talento humano .....	74
Tabla 7. Descripción de las expectativas del personal .....	75
Tabla 8. Descripción de las razones de contratación ..	76
Tabla 9. Descripción de la experiencia laboral .....	77
Tabla 10. Resultados de la hipótesis general .....	79
Tabla 11. Resultados del la primera prueba específica .....	80
Tabla 12. Resultados de la segunda hipótesis específica .....	81
Tabla 13. Resultados de la tercera hipótesis específica .....	82
Gráfico 1.El sistema de gestión para la retención del talento humano .....	28
Gráfico 2. El subsistema de Inclusión .....	28
Gráfico 3. El subsistema de vinculación .....	29
Gráfico 4. Modelo de March y Simón .....	40
Gráfico 5. Modelo simplificado de la rotación Mobley, Horner y Hollingsworth .....	42
Gráfico 6. Modelo simplificado de Millar, Katerbera y Hulin .....	44
Gráfico 7. Modelos alternativos del proceso de rotación.....	49
Gráfico 8. Modelo reten .....	50
Gráfico 9. Modelo organizativo de persistencia del empleado de Peterson .....	51
Gráfico 10. Modelo básico de POS de Allen, Shore y Griffeth (2003) .....	52
Gráfico 11. Descripción de la retención del talento humano .....	71
Gráfico 12. Descripción de la promoción del talento humano .....	72
Gráfico 13. Descripción de la política retributiva .....	73
Gráfico 14. Descripción de la demanda ocupacional .....	74
Gráfico 15. Descripción de las expectativas de los colaboradores.....	75
Gráfico 16. Descripción de las razones de contratación .....	76
Gráfico 17. Descripción de la experiencia laboral .....	77



Gráfico 18. Resultados de la hipótesis general .....	79
Gráfico 19. Resultados del la primera prueba específica .....	80
Gráfico 20. Resultados de la segunda hipótesis específica.....	82
Gráfico 21. Resultados de la tercera hipótesis específica.....	83

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado. Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016. Tuvo como propósito, determinar la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de dicha Municipalidad.

La propuesta es de tipo cuali – cuantitativo, el problema que con mayor amplitud se enfoca en el desarrollo, toma como unidad de investigación a los postulantes que se presentan a la Bolsa de trabajo de la referida Municipalidad. Cabe resaltar que se identificó empíricamente que la Política de gestión de recursos humanos no viene cumpliendo con los objetivos propuestos.

En cuanto a las variables que se analizaron, se tuvo como variable independiente la retención del talento humano y como variable dependiente la demanda ocupacional en el referido Municipio del mismo modo se analizó las dimensiones como promoción, rendimiento, integración, política retributiva, expectativas del personal requerido, razones de contratación y experiencia laboral respectivamente.

Cabe mencionar, que en los siguientes capítulos se planteó lo siguiente: En el Capítulo I: El problema de investigación, se redactó el planteamiento y formulación del problema y objetivo general y específicos, la justificación y limitaciones.

En el Capítulo II: El marco teórico desarrollamos los antecedentes, bases teóricas, definición de términos, las hipótesis general y específicas, y la definición conceptual y operacionalizar de las variables.

En el Capítulo III: La metodología se desarrolló, el tipo, diseño y nivel, ámbito, población, muestra, técnicas, instrumentos, validación, confiabilidad y plan de recolección de datos de la investigación.

En el Capítulo IV: Se presentaron los resultados.

En el Capítulo V, se desarrolló la discusión de la investigación, así como las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Finalmente, se pudo obtener resultados mucho más precisos de la problemática que atraviesan este grupo de profesionales. Se obtuvo un valor de significancia  $p = 0,001$  determinado con el estadígrafo inferencial coeficiente de correlación Rho de Spearman, indicándonos que logramos alcanzar el objetivo trazado y nos permitió probar que. La retención del talento humano tuvo relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro el año 2016.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En muchos países Europeos y Americanos, se han realizado investigaciones referente a la retención del talento humano y la demanda ocupacional, este análisis consistía en estudiar aisladamente cada una de estas, en nuestro caso la retención del talento humano es la variable independiente y la demanda ocupacional es la variable dependiente que las hemos estudiado estableciendo relaciones entre ellas del mismo modo se analizó sus dimensiones promoción, rendimiento, integración, política retributiva, expectativas del personal requerido, razones de contratación y experiencia laboral respectivamente.

Por otro lado las empresas en muchos de estos países se esfuerzan por ser cada vez más competitivas y por ello es frecuente que éstas necesiten redefinir sus procesos a través de mecanismos de innovación y aplicación de nuevas tecnologías; pero dichos esfuerzos no son suficientes, dado que son las personas que intervienen en estos procesos las que generan ventajas competitivas, a tal punto que se ha generado un ambiente global donde la escasez de talento es una regla más que una excepción.

De igual manera, dado que los ciclos de negocios se han comprimido, los ciclos de habilidades han sufrido la misma suerte; por tanto resulta de vital importancia retener el talento en las organizaciones.

Según la octava encuesta anual de investigación sobre escasez de talento (Manpower Group, 2013, p. 244) se tuvo información indicando que el 35% de los empleadores en promedio tienen dificultad de cubrir los puestos de trabajo generados.

Es un hecho que se tuvo que enfrentar respecto a la escasez de capital humano calificado, esta es un problema a escala mundial, también lo enfrenta Alemania donde hay una gran avidez por mano de obra especializada y así lo demuestro la tendencia alcista de los salarios en las industrias. Pero la gran diferencia es que allí ya están enfrentando el problema de una forma muy práctica y eficiente, con escuelas de oficios como la Deula-Nienburg, que son centros de entrenamiento y consultoría tercerizados que vinculan la teoría con la práctica al mismo tiempo, las personas que van a capacitarse a estas instituciones del estado, este costea gran parte de sus estudios y las empresas privadas invierten de igual manera en sus propios colaboradores.

En el ámbito de América Latina, la falta de talento humano está golpeando fuertemente a varios países, en Brasil la mano de obra especializada en tecnología es un bien escaso, en Chile hay carencia de personal calificado en carreras como ingeniería civil. En el Perú la situación es similar e inclusive más drástica ya que la falta de profesionales y técnicos predomina en varios sectores como el de minería, vivienda, mecánica metalúrgica, industrias alimentarias, ambiental y entre otros.

Manpower Group, el año (2015) realizo un estudio al respecto:

Encuestó a más de 700 gerentes de recursos humanos en 42 países para identificar la proporción de empleadores que enfrentan dificultad para cubrir vacantes el 2015 alcanzó un 38%, el mayor en siete años. El 83% y 68% de los empleadores en Japón y China, muestran la mayor dificultad para cubrir sus vacantes, mientras que sólo el 11% de los empleadores en Irlanda reporta dificultad para captar talento. El número de empleadores que registran escasez de talento se incrementa de manera más

drástica en Singapur (40%), Sudáfrica (31%), Rumania (61%) y Grecia (59%). En contraste, el número de empleadores argentinos es el que más disminuye y se reporta con un 37%. (p. 231).

Como se puede apreciar muchas empresas e instituciones se están viendo afectadas porque la oferta de profesionales está desvinculada de la demanda, la oferta (personas que buscan trabajo) no tienen las capacidades que piden las empresas, entonces se origina una escasez de talento. Según el presidente de la Comisión de Educación de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Idel Vexler, las empresas e instituciones piden profesionales de alto nivel competitivo y/o técnicos con experiencia que puedan elevar la calidad de servicio o producción. Considerando que la necesidad de contar con personas idóneas en el sector empresarial se circunscribe al hecho de que los nuevos proyectos requerirán en el corto plazo de especialistas que gestionen las relaciones al interior de las empresa logrando que sus miembros demanden y entregan servicios de excelencia y alta calidad y a la vez estos especialistas satisfagan las demandas de los Stakeholders. La gestión exitosa y retención del talento humano deberá centrarse en el potencial de generar un impacto en los resultados de la organización debido a que poseen un valor esencial para la ejecución de la estrategia del negocio en el corto plazo (Huselid, Beatty & Becker, 2005).

En el ámbito local, como es el caso Peruano actualmente, uno de los problemas del mercado laboral en el Perú es el desencuentro entre la demanda de trabajo y la oferta educativa, ya que esta no va acorde con las necesidades de la demanda ocupacional. Este desencuentro se ve reflejado en el elevado nivel de inadecuación ocupacional. Tal es así que, en el Perú, el 51,9% de los trabajadores con educación superior se desarrollan en puestos de trabajo que no están relacionados con la formación recibida. Así también, el 60,9% de trabajadores que culminaron la educación superior no universitaria se encuentran inadecuados ocupacionalmente, de acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2014.

## 1.2. Formulación del problema.

Problema general.

¿Qué relación hay entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?

Problemas específicos

P1. ¿Qué relación hay entre la promoción del talento humano con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?

P2. ¿Qué relación hay entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?

P3. ¿Qué relación hay entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?

## 1.3. Objetivos de la investigación

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

### 1.3.2. Objetivos específicos.

O1. Establecer la relación entre la promoción del talento humano con la demanda ocupacional de los profesionales de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

O2. Establecer la relación entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de profesionales de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

O3. Establecer la relación entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral de los profesionales de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

#### 1.4. Justificación del estudio.

##### Justificación práctica.

El presente trabajo de investigación pretende aportar información útil a la Municipalidad de San Isidro basada en un análisis exploratorio que nos permitió mejorar las políticas de gestión del talento humano, en tal sentido se dio a conocer cuáles fueron las prácticas de retención del talento humano que más relación tuvieron con la demanda ocupacional en la decisión de cubrir los puestos de trabajo por nivel profesional entre los colaboradores.

##### Justificación teórica.

Se consideró un aporte para la comunidad empresarial dedicada a la actividad de retención del talento humano, ya que al tomar esta investigación como referente para las empresas que tengan la intención de implementar prácticas de retención del talento humano cuando se tiene una alta demanda de fuerza laboral en el campo de la administración. Para la comunidad académica, el estudio servirá para validar las teorías descritas en la literatura, sobre modelos de compromiso con la organización, y para determinar la adaptación de las mismas en el ámbito empresarial local.

##### Justificación metodológica.

Se pone a disposición de la comunidad científica – académica, una propuesta metodológica para evaluar la relación que hay entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro. Esta se basa en el trinomio Empresa – Universidad - Profesional, tal como indicó (Lazo, 2013, p. 77), siendo vital esta para toda organización.



### 1.5. Limitaciones de la investigación.

Una de las dificultades más resaltantes con respecto al presente trabajo fue la falta de trabajos de investigación y el acceso a la información respecto a los antecedentes que se han realizado en el Perú en lo que respecta a los niveles de pre y post grado que se pudo superar con el apoyo con el que hemos contado, sobre todo con la de algunos docentes dispuestos a colaborar desinteresadamente en nuestro trabajo de investigación.

Así mismo fueron limitantes: Los recursos bibliográficos actualizados en base de datos on line, porque la mayoría son de otros países. Los recursos económicos con los que contamos fueron limitados y escasos las fuentes de financiamiento del mercado financiero para investigaciones.

Pero todas estas dificultades fueron pocas con respecto a la motivación y compromiso de aportar con un granito de arena en favor de investigar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del estudio

Antecedentes a nivel nacional.

Nos respaldamos en los siguientes investigadores.

Mendoza y Bermúdez (2015) desarrollaron la investigación titulada. **Retención del talento humano en la Municipalidad de Huancayo: Políticas y prácticas aplicadas sobre el rol de los colaboradores en el trabajo en equipos**, Presentada en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para optar el título de Licenciados en Administración, la investigación tuvo como objetivo determinar las políticas y prácticas de retención de los colaboradores para realizar el trabajo en equipo. Para llegar a este objetivo se abordaron dos caminos: el primero fue averiguar cuáles son los requerimientos y expectativas laborales que tuvo el equipo de jóvenes colaboradores de la referida Municipalidad encuestados, mientras que el segundo fue averiguar las políticas y prácticas de retención que el área de recursos humanos estuvo aplicando para retener el talento humano.

En cuanto al enfoque de la investigación fue de tipo básico de nivel exploratorio, descriptivo y diseño no experimental correlacional. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos fueron las entrevistas, realizadas a un grupo de gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de la

Municipalidad en estudio. Así mismo se aplicó una encuesta diseñada como herramienta de obtención de información de un grupo de jóvenes colaboradores entre 18 y 26 años.

Los investigadores, llegaron a las siguientes conclusiones.

Las políticas y prácticas de retención de los colaboradores para realizar el trabajo en equipo y el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generaron en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional, lo resaltante es que esta serie de estrategias lograron generar un factor intrínseco que es altamente valorado por estos jóvenes, lo que les generó una gran satisfacción y motivación. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.002$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Romero y Bautista (2015) presentaron la investigación titulada. **Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en la retención del talento para colaboradores de la Municipalidad de Lima.** Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el título de Licenciados en Administración. El objetivo fue elaborar una herramienta para la toma de decisiones en la retención del talento para colaboradores de la Municipalidad de Lima. En efecto lo que se pretendía fue capacitar y retener personas clave de la referida Municipalidad en su óptimo estado de efectividad para las funciones asignadas y lograr las metas en un seguimiento real del retorno esperado por cada inversión realizada demostrando que en la Municipalidad de Lima, la retención del talento no sólo es tarea o responsabilidad de recursos humanos, sino también de todos los colaboradores y la razón de esto fue que los resultados de cada equipo de trabajo dependen de su jefes o líderes, desde el proceso de reclutamiento hasta la formación de reemplazos. La investigación fue de tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño pre experimental.

Los autores llegaron a la siguiente conclusión:

La investigación demostró que el principal reto en la elaboración de la herramienta para la toma de decisiones en la retención del talento para colaboradores dispuestos a trabajos en equipo conociendo las necesidades y características del mercado laboral, dado que el modelo se basó en la gestión del talento humano, ante una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por la Municipalidad de Lima. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.001$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Collazos (2015) presentó la investigación titulada. **Uso de un modelo de motivación para la retención del talento humano de la Municipalidad de Oyón**. Presentada en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, para optar el título de Maestro en Gestión pública, el objetivo fue diseñar un modelo de motivación que contribuya a la retención del talento humano de la referida Municipalidad. El enfoque metodológico fue de tipo aplicado, de nivel explicativo y diseño cuasi experimental la muestra estuvo compuesta por 180 colaboradores.

El autor llegó a la siguiente conclusión:

A través de esta investigación se probó la influencia existente entre la motivación y la retención del talento humano, fue significativa, siendo este último el factor clave en la organización, por lo que mantenerlo motivado y comprometido, fue la atención principal de la Municipalidad de Oyón.

Es importante evaluar constantemente las opiniones de los colaboradores a través de instrumentos que permitan tomar decisiones asertivas para mejorar la gestión del talento humano y retener a los mejores talentos de la organización. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.0045$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Espinoza (2015), presento la tesis titulada: **Clima organizacional y demanda laboral en la Municipalidad de Huancayo**. Presentada en la Universidad Continental de Huancayo para optar el título de Licenciado en Administración, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la demanda laboral. El estudio fue de tipo básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental correlacional, se aplicó a una muestra de 180 colaboradores a quienes se les aplicó el instrumento del clima organizacional en escala Likert, que fue validada a través de juicio de expertos por Pérez, Chupayo y Aliaga encontrando pertinencia. Así mismo se determinó la confiabilidad del instrumento de la demanda laboral a través del Alpha de Crombach ( $\alpha = 0.92$ ), y la confiabilidad del instrumento Clima organizacional con el Alfa de Crombach fue de ( $\alpha = 0.98$ ) indicando alta confiabilidad.

La conclusión de la investigación fue:

El Clima Organizacional tiene correlación con la demanda laboral determinada con el estadígrafo  $\chi^2$  ( $X = 218.06$ ), obteniendo ( $X = 143.01$ ), ambas se encuentran por encima del promedio ideal, se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ( $R = 0.13$ ,  $p = 0.0060$ ), siendo esta altamente significativo.

Trujillo (2015), presento su tesis titulada: **Clima organizacional su relación con la Retención del talento humano desde la perspectiva de los colaboradores de la Municipalidad de Lima**, en la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el título de Licenciado en Administración. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la retención del talento en la mencionada Municipalidad. El enfoque metodológico responde a una investigación de tipo básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental correlacional. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada. Las personas encuestadas fueron seleccionadas de acuerdo al criterio de intencionalidad, adecuación y disponibilidad. La información fue codificada y categorizada para luego realizar el análisis de contenido.

La conclusión de la investigación fue:

El clima organizacional tiene una relación positiva con la demanda laboral determinado con el estadígrafo T-Student, siendo el valor de significancia  $p = 0.002$ . Lo cual es altamente significativo.

Quintana (2014), en su tesis titulada: **La retención del talento humano y su relación con las habilidades sociales en la Municipalidad de Lima**. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, el enfoque de la tesis fue de tipo básico, el nivel fue descriptivo, el diseño de investigación fue no experimental correlacional, asimismo se aplicó la prueba BAR – ON., para medir las habilidades sociales.

Las conclusiones a las que arribo el estudio fueron:

Un 80% de los encuestados, se mostraron mayoritariamente favorables a hacer todos los esfuerzos para desarrollar las habilidades sociales en la Municipalidad en estudio.

Los colaboradores presentaron niveles adecuados de habilidades sociales blandas, con mayor consistencia emocional fue la empatía, compromiso social, flexibilidad, manejo de estrés y control de impulsos. El componente con menor consistencia emocional es el interpersonal fue determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman obteniendo un valor de significancia  $p = 0.003$ , siendo esta altamente significativo.

### **Internacionales**

Facundo (2015), desarrolló la investigación titulada. **Estrategias de atracción y retención del talento humano de los colaboradores del ayuntamiento de Zaragoza**. Presentada en la Universidad Complutense de Madrid para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, se realizó un trabajo de revisión bibliográfica donde se analizaron algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones de dicho sector a la hora de atraer o retener el personal

idóneo para determinado cargo. El estudio se realizó en tres etapas: consulta de fuentes secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos y redacción de un artículo. Se encontró que las principales estrategias de retención de dicha entidad, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral. Priorizan la selección de personal oriundo de su área de influencia. La mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas. No es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento a seguir para actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, y a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

Se concluyó que las estrategias de retención del ayuntamiento de Zaragoza están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.005$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Morello y Rodríguez (2014) presentaron la investigación titulada. **Incidencia de la retención del talento humano en la demanda ocupacional de los colaboradores del Municipio Cabimas.** Presentada en la Universidad Autónoma de México para optar el título de Licenciado en Administración. Literalmente, se encuentra fundamentada en las contribuciones de Ivancevich entre otros. En relación a la metodología, esta fue de tipo aplicada con diseño cuasi experimental. En cuanto a los sujetos de la investigación, la población y muestra estuvo compuesta por

30 coordinadores del grupo experimental e igual número del grupo de control. La técnica empleada para recabar la información fue la encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor en dos versiones.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

La información estadística fue procesada empleando un modelo cuantificado de tipo explicativo que permitió establecer que la retención del talento humano incide significativamente en la demanda ocupacional de los colaboradores del Municipio Cabimas. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.004$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Barboza, Mejía y Torres (2013) desarrollaron la investigación denominada. **La retención del talento humano y su relación con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de Santiago**, presentada en la Universidad Nacional de Chile para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, plantearon un análisis crítico de las variables. Este antecedente fue vital para justificar la investigación que se propone, toda vez que se demuestra que la retención del talento humano es el capital activo intangible más valioso que se tiene en toda organización.

Los autores, llegaron a la siguiente conclusión:

En la mencionada Municipalidad se demuestra que, la falta de recursos humanos impacta en la rentabilidad y el servicio al cliente. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.003$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Pedroza (2010) presentó la investigación titulada. **Estrategias de retención del personal de los colaboradores de la Municipalidad de Caracas: Una reflexión sobre su efectividad y alcances**, presentada en la Universidad Central de Venezuela para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios internacionales, el objetivo de esta



investigación fue indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención de dichos colaboradores. Realizada bajo el enfoque de la metodología cualitativa, entre 2008 y 2009, siendo de tipo básica, de nivel descriptivo y diseño no experimental longitudinal panel mixto.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

Las estrategias de retención definidas por las organizaciones partícipes de esta investigación, se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos.

Los resultados permitieron afirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible.

Recomienda implementar una política de retención de empleados “claves” de acuerdo a la realidad particular de cada organización. Dicha política llevará los criterios clave de identificación del personal “clave” (con base en los dos puntos anteriores) y los procedimientos para su ejecución. Si bien los aspectos monetarios todavía prevalecen como estrategias de retención, es necesario considerar, en las políticas o en algún plan organizacional, aquellos aspectos no monetarios para la retención. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.002$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Retencion del talento humano.**

Definiremos al talento humano desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades. Ulrich (1986) “fue unos de los autores pioneros en aplicar dicha teoría al campo de los recursos humanos. Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva” (p.311).

Posteriormente Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases para la denominada “gestión estratégica de recursos humanos” (p.81). Asimismo, Ortiz & Avellana (2002) “subrayaron la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa” (p. 35).

Barney (1991) indico “las características que hacen a un recurso estratégico y, por tanto, apto para crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo son: ser valioso, poco común, no imitable y no sustituible, es decir, que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos, por lo tanto la organización además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos que contribuyan a maximizar su contribución al valor agregado” (p. 27).

Fernández (2007) señaló que:

Estamos ante un talento cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa. Define al talento como cualquier recurso que la persona tenga conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, etc., que hace que su persona sea escasa y generadora de valor, el talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su status de variable blanda a variable dura sobre los resultados. (p. 166).

Como se puede entender de los conceptos anteriores, el talento humano se asienta bajo los criterios de valor que aportan a la organización y a la especificidad de sus conocimientos, habilidades y destrezas y que por tanto no están a disposición de un elevado número de empresas. Al respecto Atchison, (1991); Osterman, (1994); Prahalad y Hamel, (1990) señalaron que “estas características se estudian en los trabajadores centrales de la organización, es decir, en el grupo de individuos que definen la actividad clave y están directamente vinculados con el desarrollo de las capacidades centrales o nucleares de la empresa, exceptuando a la dirección de la misma” (p. 99).

López y Valle, (2015) señalaron que “este colectivo es considerado el verdadero recurso humano estratégico, es decir, el capital humano que debe ser retenido y fidelizado, por contra, otros grupos de empleados que se centran en tareas menos relevantes o periféricas respecto a la principal actividad de la compañía y, por tanto, no resultan especialmente estratégicos para la empresa” De lo anterior podríamos deducir que el talento humano varía de organización a organización y dependerán de la estrategia empresarial y los parámetros que han establecido para diferenciar a los empleados con mayores conocimientos, habilidades y experiencia considerados más expertos y brillantes puesto y que posean la capacidad de influir e incrementar el resultado empresarial.

- El sistema de gestión para la retención del talento humano.

El sistema de gestión del talento humano es el puente que relaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma. Esta al igual que la mayoría de los conceptos de administración presenta diferentes definiciones, al ser un sistema es susceptible de componerse de diversas formas, la que se adopta en este artículo es el resultado del estudio de los autores y la discusión en el grupo de investigación desarrollo humano y organizacional.

Al denominarse un sistema cumple con las características del mismo, tiene unos insumos de entrada, un proceso y unos resultados, todos enmarcados en un ambiente que condiciona el funcionamiento del mismo.

En el gráfico 1, se presenta la concepción del sistema y algunos elementos del entorno que lo afectan.

Gráfico 1.

El sistema de gestión para la retención del talento humano.



Fuente: Gestión del talento humano. López & Valle, (2015)

➤ El subsistema de Inclusión:

Al respecto. López y Valle, (2015), indicaron que esta fase es la “encargada de seleccionar a la persona más idónea para la organización de acuerdo al perfil establecido” (p. 71).

En éste se incluyen diferentes actividades en orden lógico y secuencial que ayudan al logro del objetivo.

Gráfico 2. El Subsistema de Inclusión.



Fuente: Gestión del talento humano. López y Valle, (2015).

Este subsistema aporta al desarrollo organizacional en varias de sus fases en especial cuando se identifica claramente el perfil de la persona que se requiere para desempeñar el cargo, cuando se establecen los

medios adecuados para identificar los posibles candidatos y recolectar las hojas de vida o cuando se aplica un proceso de selección adecuado y transparente.

Respecto al desarrollo humano, se refleja en las oportunidades que tienen las personas de la organización para ascender dentro de ella (Plan de Carrera), en el suministro de la información fiable y oportuna a los candidatos y en el respeto a las personas que aspiraron al cargo y no fueron elegidas para el mismo.

El subsistema de vinculación, segundo en el sistema, es el encargado de realizar las actividades adecuadas para que la persona que llega nueva al cargo en la organización tenga una inserción favorable y que ésta a su vez la reciba de igual manera. En el Gráfico 3. Se muestran los pasos que componen este subsistema y las relaciones que se dan al interior del mismo, una vez se ha elegido a la persona idónea a desempeñar el cargo, hay que oficializarla dentro de la organización, hacerle el contrato y las vinculaciones respectivas de ley, después de una correcta inducción con el fin de conocer la cultura organizacional, se procede a capacitarla (entrenarla, educarla culturizarla) en el desempeño del puesto de trabajo. Este subsistema termina cuando se valora el periodo de prueba por medio de la evaluación del desempeño y se establece un plan de mejoramiento.

Gráfico 3.

El subsistema de vinculación



Fuente: Gestión del talento humano. López & Valle, (2015).

Debe anotarse que una correcta inducción y un proceso de capacitación (Educación) efectivos garantizan en buena medida la adecuada inserción de la persona a la cultura organizacional. Por su parte la educación (el entrenamiento en la actividad) en la cual se capacita al individuo para desempeñar correctamente el cargo para el que fue contratado, es básico para que se pueda lograr el desarrollo organizacional y el desarrollo humano. Respecto al desarrollo humano es más clara la intención debido a que se explica el salario a recibir por concepto de las labores a desempeñar, se explican los beneficios a los que tiene derecho por pertenecer a la organización y por último se establece un plan de mejoramiento tendiente a potencializar las competencias del individuo con base en el perfil del cargo.

El tercer subsistema es el más importante de acuerdo a su relación con el desarrollo humano y el desarrollo organizacional, el subsistema de desarrollo del ser humano en la organización es el encargado de brindar todas las actividades que permiten formar y capacitar a la persona para que se desempeñe eficientemente en el cargo y se forme para lograr los objetivos individuales. Este Subsistema parte de la formación de líderes dentro de la organización y les brinda las herramientas para desarrollar competencias de trabajo en equipo, comunicación, negociación, o las que haya definido la organización, a través de la enseñanza y entrenamiento en estrategias de motivación, empoderamiento, coaching, comunicación asertiva, entre otras, que permiten a la persona aprovechar todo su potencial y duplicarlo con su equipo de trabajo, para lograr los objetivos particulares y grupales.

El resultado exitoso de la aplicación de las actividades de este subsistema permite fortalecer la relación, organización – individuo, garantizando el cumplimiento de los compromisos establecidos por ambas partes y la efectiva retroalimentación de los resultados obtenidos con la ejecución de sus actividades, logrando así un talento humano comprometido con la consecución de los objetivos planteados por la organización, ya que estos se convierten en el inicio del camino que conduce a su desarrollo como ser integral, es decir, como ser social, humano, familiar, profesional y

organizacional. Es aquí en donde mejor se percibe el desarrollo organizacional y el desarrollo humano, las actividades que se ejecutan en él, aportan a los dos conceptos. Este Subsistema se da día a día, a diferencia de los Subsistemas anteriores en donde se presenta en su mayoría cuando aparece una vacante nueva; aquí las personas se forman constantemente ya sea por capacitaciones formales o por el desempeño diario de sus actividades (situación que se da si se tiene el correcto acompañamiento de las directivas de la organización y del jefe inmediato). El subsistema final es la evaluación del desempeño que consiste en una medición periódica de resultados obtenidos por el colaborador en relación con los requeridos por el cargo, dependiendo de éstos pueden darse varias alternativas así: que la persona regrese a inducción (reinducción), o a entrenamiento (reentrenamiento) en las labores propias del cargo, que se active un plan de mejoramiento, que sea el punto de partida para un ascenso dentro del plan carrera o por el contrario para el retiro.

Los resultados de la evaluación del desempeño visto de manera grupal, le permite a la organización establecer estrategias en pro de alcanzar los niveles deseados de desarrollo de las competencias establecidas, las cuales están íntimamente ligadas a los principios y valores y estos a la cultura organizacional.

Debe entenderse que el sistema de gestión del talento humano es transversal a todos los procesos de la organización y si bien dentro de sus responsabilidades está el establecer mecanismos para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano, es cada una de las personas que lidera la responsable por el desarrollo de los colaboradores a cargo. También es importante que el área de gestión humana dependa de la alta dirección y sea concedora y participe de la estrategia de la organización, para que esté perfectamente alineada con los objetivos de crecimiento y desarrollo y así realmente pueda servir de puente entre el desarrollo humano y el organizacional.

Otra de las responsabilidades claves del sistema de gestión del talento humano es servir de termómetro para medir el grado de interiorización y aprendizaje que ha tenido cada uno de los individuos en un proceso de

cambio, a la vez que proponga y lidere escenarios en los cuales se comprometan a las personas con la estrategia. Como se ha dicho anteriormente el cambio debe darse al interior de cada persona, para transformar la cultura organizacional debe volverse a todos las personas que la integran. En síntesis la administración del cambio debe garantizar que el actuar de las personas permanezca coherente y de la mano de la estrategia ante nuevas circunstancias de la organización.

### **2.2.2. Retención del talento humano y sus dimensiones.**

Gonzáles (2009) cita la definición de retención de Harvard (2013), como “aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen hacer sentir bien a los empleados” (p.53).

Hatum, (2011) define retención como “El esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios” (p. 45).

Chiavenato (2009) se refirió a la retención como “el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanecen en ella y se pongan la camiseta”. (p. 166).

Fulmer, Gerhart y Scott (2013) citados por Holtom, Mitchell, Lee & Eberly (2015) señalaron que “los administradores han puesto en práctica las políticas y prácticas de recursos humanos para reducir activamente la rotación de personal evitables e indeseable” (p. 98).

De lo citado anteriormente entendemos la retención como las prácticas para reducir la decisión de desvinculaciones del talento humano para la organización.

### **2.2.3 Promoción del talento humano.**

La promoción en opinión de Hom, Roberson, y Ellis, (2016); es “el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel



más elevado en la organización, o varios de esos aspectos”. (p. 199). Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio. La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo.

#### **2.2.4 Integración del talento humano.**

La integración del personal en opinión de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, y Cerrone, (2016) indicaron que esta es “el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso” (p. 110).

#### **2.2.5 Política retributiva.**

Como toda política, en opinión de Michaels, Handfield- Jones, y Axelrod, (2015):

Debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, comportando un conjunto de pautas generales que, para este caso concreto, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa. Si la política retributiva, pretende fidelizar a los empleados, deberá para ello asentarse en unas bases y principios, claros y transparentes, no olvidemos que a través de la misma se trasladan valores a la organización. No se puede por ello ignorar, que uno de los pilares indiscutibles en esta materia, es el comportamiento ético de la empresa, cosa que a veces no se cumple suficientemente, cuando se interpretan malévolamente los criterios de rentabilidad. Dicho lo anterior, hay que poner especial énfasis en el grado de coherencia interna, así como en el nivel de integración del subsistema de compensación, respecto al resto de los subsistemas de recursos humanos; no tendría sentido compensar determinados comportamientos y fomentar otros. (p. 98).

El sistema de compensación y las políticas que en base al mismo se desarrollen, son parte esencial en toda planificación estratégica, ya que la retribución, en si misma considerada, es una herramienta práctica e irremplazable para el crecimiento de toda organización. No hay que olvidar que: Son las personas, no los empleos los que hacen triunfar a la empresa y, la compensación es el aglutinante que une a las personas con las empresas. No obstante, cambiar o implantar un sistema retributivo, no es una tarea fácil, ya que como paso previo requiere un adecuado diagnóstico y análisis, lo cual en si es costoso y casi siempre difícil; lo cierto es, que muchas organizaciones por tratarse de una materia delicada, la dejan finalmente relegada con más frecuencia de la deseada. La cautela, no se puede elevar a una premisa general y la realidad demuestra como en la mayoría de las organizaciones, nunca es el momento apropiado para adoptar un cambio en la política retributiva.

Consideramos que, si los cambios demandan un cambio en nuestro sistema de compensación, es preferible cambiar, aunque no se esté preparado en términos absolutos. Por todo lo expuesto y con independencia del momento elegido, es conveniente que se tengan presentes, entre otros, los siguientes principios básicos, ante cualquier posible formulación: Si cambia el interés de la empresa, no se puede transmitir vía retribución que la empresa sigue igual. No se trata meramente de la cantidad que se paga, se trata además de cómo se paga “best practices”. Los directivos no deben aislarse del resto de la plantilla. Nada es perfecto y tampoco lo será el modelo retributivo. Se trata de atraer y retener talento, pero sólo aquel que nos interesa y en función de los valores que propugnamos. Un destino común, una visión de empresa. La comunicación fortalece la retribución. Una adecuada estructura retributiva debe, respaldar y facilitar el logro de la misión/visión de la empresa y por tanto del cumplimiento de sus objetivos. Ello conlleva el análisis y/o replanteamiento de una serie de cuestiones, en torno a las cuales la organización deberá adoptar la decisión que más se adecue a sus circunstancias y entorno. El diseño de una adecuada política retributiva y su análisis, está conectado íntimamente –en la organización–

a otras variables y prácticas, que integrarán el modelo de recursos humanos: reclutamiento, desarrollo, cultura, etc. Por eso, la política retributiva no puede estar al margen o desconocer las mismas, de la misma manera que aquellas deben nutrirse de los principios generales que la política retributiva establezca. La simbiosis de unos y otros elementos y la idoneidad en el ajuste de estas variables, conllevará de forma eficaz a la integración de los recursos humanos en la organización. Todas las prácticas buenas o malas, funcionales o disfuncionales, deben de analizarse de forma precisa, al efecto de conseguir el diagnóstico y los efectos perseguidos, ya que sobre ellas actuará la política retributiva bien de forma directa o indirecta (Inqualitas, 2015, p. 133).

#### **2.2.6. Demanda ocupacional y el compromiso organizativo.**

El modelo teórico de compromiso organizacional de Allen y Meyer (2014). Indico que “Trataremos los factores promotores del compromiso, entendidos como las acciones desarrolladas por la organización por medio de prácticas o políticas que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso” (p. 161).

Blau y Boal (2015) lo definieron como “un estado en el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (p. 317).

Allen y Meyer (2014) lo describieron como “un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización” (p. 188).

Cohen y Kirchmeyer (2015). Meyer y Allen (2015) lo definieron como “la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización” (p. 411).

Mowday, Porter y Steers, (2012); Mathieu y Zajac, (1990); Meyer y Herscovitch, (2013) (citado por Sallan et, al, 2015), han definido como “una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización”. (p. 144). Para efectos del presente trabajo se definirá el compromiso según la perspectiva de Allen y Meyer (2016) “un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización” (p. 277).

El compromiso como un constructo formado por tres dimensiones, factores promotores y consecuencias. Dentro de esta evolución, pasados los noventa del siglo pasado, la conceptualización realizada por Meyer y Allen (2016) basada en “el compromiso organizativo como un constructo formado por tres dimensiones, podría decirse que es la que prevalece hasta la actualidad” (p. 277). Así mismo. Bergman, (2016). Aporto evidencias de la validez discriminante de tres dimensiones del compromiso organizativo, estructura que fue validada a través de un análisis factorial (p. 199).

Al respecto de Frutos, Ruiz & San Martín (2014) indicaron que. “El componente afectivo (deseo), referido a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende disfrutan su permanencia en la organización” (p. 299).

Allen & Meyer (2014); Mowday et al, (1982); O'Reilly & Chatman, (2015) coincidieron en definirlo como “el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella” (p. 173). Simo, (2015) indico que:

El componente de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones de tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales incurrirá al retirarse, o de las pocas posibilidades de encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas resultantes de su permanencia en la organización. Por lo que dejarla resulta más costoso y por lo tanto, se crea “compromiso por omisión. (p. 231).

Becker, (2014). Desde el punto de vista teórico, indico que esta “debería estar relacionado con la rotación de personal y la intención de

abandonar/permanecer en la organización, pero no relacionado con comportamientos” (p. 231). Meyer & Allen (2015) indicaron que:

En definitiva se trata de una dimensión empírica y teóricamente soportada en el meta-análisis realizado por el componente normativo (deber), se encuentra en la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido de deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia. Con la teoría de la reciprocidad: “quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (p. 181).

Así mismo, Gouldner (2014) indico que esta “se relaciona con la obligación del individuo a permanecer en la organización” (p. 44). Allen (2013) indico que “Originalmente el compromiso normativo se basaba en las normas de fidelización organizativas y su internalización” (p. 44) Weiner, (2012), indico que “sin una referencia específica a las presiones sociales asociadas a dicha lealtad como por ejemplo presiones de tipo cultural o familiar” (p. 66). Morrow (2013). Indico que “esta obligación ha variado sustancialmente, aludiendo a la reciprocidad individuo-organización para obtener un beneficio mutuo” (p. 55). Meyer et al (2012) indico que los “Factores promotores del compromiso organizativo” (p. 44). Tomaremos como base los criterios de los estudios de Steers (2015) denominados como la fuerza relativa de identificación de un individuo con una organización, clasificando el nivel de compromiso de los individuos entorno a tres categorías:

- Características personales, que son básicamente las demográficas de edad, sexo, nivel educativo, estado civil, tiempo de permanencia en la organización y en el puesto.
- Características relacionadas con el desarrollo de trabajo, variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en toma de decisiones, apoyo de la organización, trabajo como reto, ambigüedad y conflicto de roles, justicia (interaccional, distributiva

y procesal), transferibilidad de habilidades, equidad salarial, alternativas percibidas y relaciones con el líder.

- Características relacionadas con la organización, el clima de trabajo, liderazgo, la cohesión del grupo, estructura organizativa, valores éticos, tamaño de la organización y sistemas de gestión de calidad, capacitación y confianza en la organización. (p. 269).

#### **2.2.6.1. Expectativas del personal requerido y las consecuencias del compromiso organizativo.**

En un estudio hecho por Bohnenberger y Meyer (2012), para validar el constructo presentado por Allen (1990-1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las expectativas del personal y las consecuencias del compromiso organizacional:

- Se halló una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- El absentismo tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- La performance en el trabajo tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- El comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental. Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo: El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima de cero. (p. 322).

Así mismo. Mellor. Verson. McLleod y Erwin (2015) hicieron una investigación referente a las consecuencias del compromiso organizativo, los resultados presentados en las investigaciones demuestran que:

Algunas acciones pueden ser desarrolladas por las organizaciones para promover el compromiso que también está asociado a la performance. En este estudio centraremos nuestra atención en las variables relacionadas con el puesto de trabajo y la relacionada con la organización dado que esta investigación se centra en los parámetros de la competencia organizacional y el resultado como consecuencia en la rotación voluntaria o la intención de abandono. (p. 188).

#### **2.2.7. Razones de contratación según la teoría de sustento.**

El Modelo de March y Simon (2013) presento una de las primeras aproximaciones, en la que se identifican “los complejos procesos ligados a las razones de la contratación de los colaboradores en las organizaciones, ya que están ligadas a razones psicológicos asociados así mismo con el abandono organizacional y que ha servido de base para el desarrollo de numerosos trabajos conceptuales posteriores” (p. 55).

En este modelo, representado en la gráfica 4, se considera que la rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no participar en la empresa, la cual depende, a su vez, de dos factores:

Por un lado, de las percepciones que desarrolla el trabajador respecto a lo deseable que resultaría abandonar la empresa y.

Por otro, de las percepciones sobre la facilidad para hacerlo; hoy estos conceptos se suelen etiquetar como satisfacción en el trabajo y alternativas percibidas.

Respecto a la deseabilidad percibida de la marcha, el modelo establece que la misma está afectada por la satisfacción que experimenta el

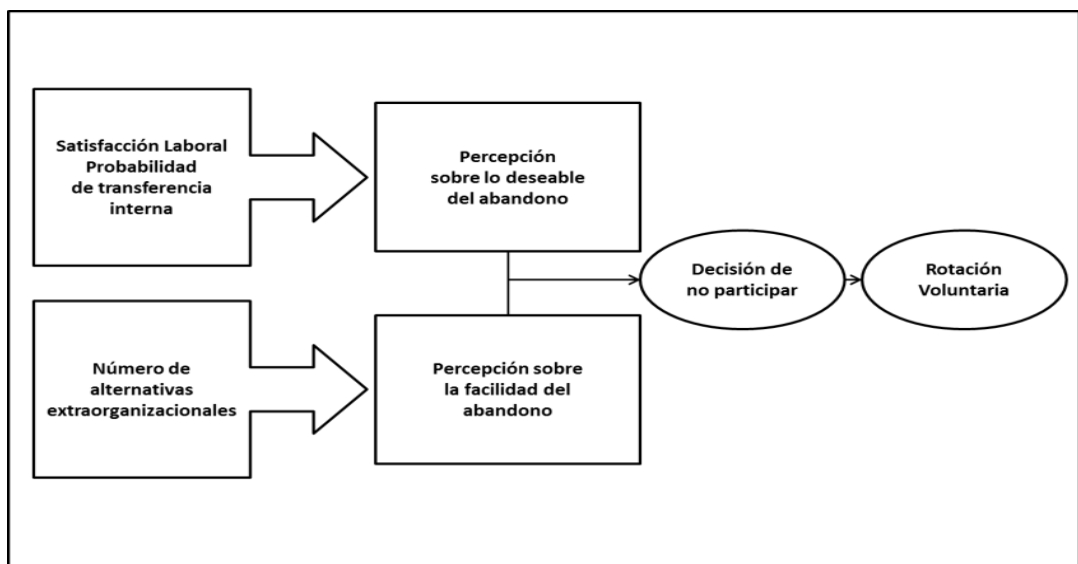
individuo en relación a su trabajo y por las percepciones que el trabajador mantiene respecto a las posibilidades existentes de transferencia.

Pero, tal como ha explicitado, (Holtom, et. al. 2014, p. 116) la marcha de un empleado también está determinada por “las percepciones que el trabajador mantenga sobre la facilidad existente respecto a encontrar trabajos adecuados fuera de la organización, variable sobre la que tiene incidencia la percepción que sostenga el individuo sobre el número de alternativas existentes fuera de la empresa, la cual depende, a su vez, básicamente de un conjunto de características personales y ambientales” (p. 266).

Cabe señalar el modelo seminal de March y Simon (2013), de forma indirecta, “incluye algunas prácticas de recursos humanos, características del trabajo, supervisión, premios y recompensas, participación y horario de trabajo compatible con otras actividades como antecesoras de la deseabilidad percibida de dejar la organización (p. 201).

Gráfico 4.

*Modelo de March Y Simon.*



Fuente: March y Simon, 2013.

### 2.2.7.1. Razones de contratación según la teoría de Porter y Steers.



Porter y Steers (2013) presentaron un modelo de en el que “los empleados cumplieron las expectativas para ser contratados y fue el factor determinante en las decisiones que influyen en de rotación de personal” (p. 66).

Así mismo Holtom et al., (2014). Apunto hacia la centralidad ya que considera “las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo” (p. 56).

#### **2.2.7.2. Razones de contratación según la teoría de Mobley.**

Mobley presento un modelo de versiones simplificadas (2014). A diferencia de otros modelos que, con carácter previo a éste, “han aparecido en la literatura, preocupados en identificar los determinantes de las actitudes relacionadas con el trabajo la más estudiada ha sido, con diferencia, la satisfacción/insatisfacción con el trabajo, que son consideradas como los principales precursores de la rotación voluntaria” (p. 322), el modelo propuesto por Mobley se centra, básicamente, en las consecuencias que tales actitudes tienen sobre el proceso que conduce a la decisión de contratación y la rotación; por lo que es el primer intento que permite mejorar la comprensión del proceso mediante el cual la insatisfacción deriva, o no, en comportamientos de rotación voluntaria. Así, en dicho modelo se reconoce una secuencia de procesos cognitivos y de comportamiento -con bucles de retroalimentación- que median entre la insatisfacción en el trabajo y el hecho real del abandono voluntario de la empresa. A continuación se intentarán describir sucintamente las principales interconexiones de este modelo. El inicio de la secuencia causal principal de este modelo, denominado de vínculos o uniones intermedias, tiene lugar cuando se produce una disminución en el nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado respecto de su puesto actual, de tal forma que si el individuo está insatisfecho se pueden

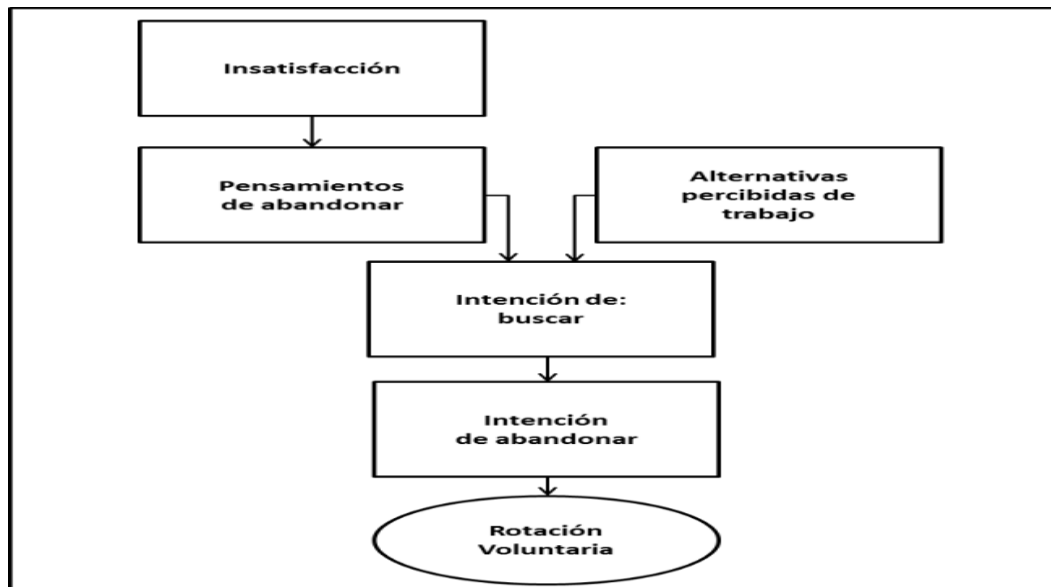
desencadenar dos tipos de respuestas: o bien el trabajador tiene pensamientos de abandonar la empresa o bien desarrolla comportamientos alternativos al abandono tales como absentismo, comportamientos pasivos, disminución de la productividad, etc.

Si el trabajador se sitúa en el primer caso, a continuación él mismo realizará una evaluación en la que contemplará conjuntamente la utilidad de buscar alternativas y el coste en el que incurriría en caso de llegar a hacer efectiva la separación, de tal forma que si el individuo cree que puede encontrar una alternativa aceptable y que el coste de la marcha no es prohibitivo, tal percepción conducirá a la generación de una intención de búsqueda de otras alternativas laborales y a la posterior búsqueda real. Ésta última, a su vez, conlleva un proceso de evaluación y de comparación de las distintas alternativas entre sí y con el puesto actual, del cual se derivará la intención de marchar o permanecer que, en su caso, producirá el comportamiento correspondiente.

Adicionalmente se puede indicar que existen, además, tres versiones simplificadas de este modelo. La primera es la propuesta por Mobley, Horner y Hollingsworth (2014), en la cual se contempla únicamente la siguiente secuencia causal (véase la gráfica 2) la insatisfacción en el puesto actual es la que genera pensamientos de abandonar, los cuales afectan a la intención de buscar alternativas, incidiendo además sobre esta última variable cognitiva la percepción que mantiene el individuo sobre la probabilidad de encontrar un puesto aceptable; y es precisamente la intención de buscar alternativas la que influye directamente en la intención de abandonar y, finalmente, esta última sobre la rotación".

Gráfico 5.

*Modelo simplificado de la rotación voluntaria propuesta por Mobley, Horner y Hollingsworth*



Fuente: March y Simon, 2013.

El segundo modelo simplificado es el de Miller, Katerberg y Hulin (2015), quienes, después de replicar y evaluar el modelo anterior, consideraron que las variables configuradoras de tal modelo podían clasificarse dentro de uno de los siguientes cuatro grupos:

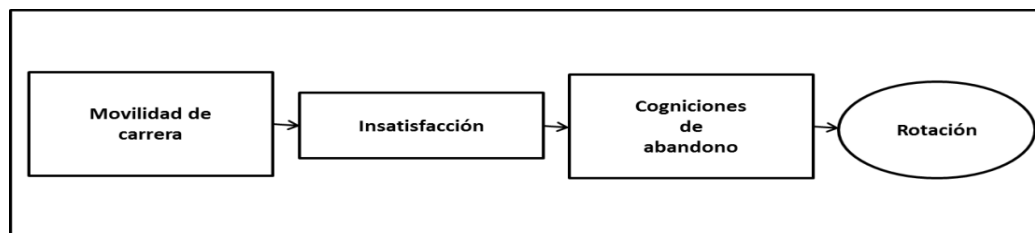
Comportamiento de abandono que incluye básicamente el comportamiento real de abandono o rotación.

Cogniciones de abandono categoría que abarca los pensamientos acerca de abandonar la empresa, la intención de buscar alternativas y la intención de abandonar la empresa; Movilidad de carrera que contempla la probabilidad de encontrar una alternativa de trabajo; y Actitudes laborales clase en la que se incluye básicamente la insatisfacción con el trabajo.

De esta forma, el modelo general que plantean (gráfico 3), parte de la movilidad de carrera, que tiene incidencia en la satisfacción/insatisfacción con el trabajo, y es esta actitud la que conduce a cogniciones de abandono que pueden, a su vez, derivar en rotación.

Gráfico 6.

### *Modelo simplificado de Millar, Katerbera y Hulin*



Fuente: March y Simon, 2013.

Por último, Hom y Griffeth (2014), efectúan una aportación parecida a la de los autores anteriores, puesto que a raíz de un análisis factorial sobre el modelo original de Mobley, proponen que “los diferentes estados o fases del proceso de abandono podrían ser en realidad manifestaciones de un constructo al que denominan tendencia a abandonar una organización, de tal forma que las cogniciones de abandono estarían recíprocamente, y no linealmente, relacionadas”. (p. 211).

#### **2.2.7.3. Razones de contratación según la teoría de Price.**

Price (2015) presento un modelo teórico que toma de March (2013) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (p. 34), las variables de acuerdo al modelo de Price (1977) que conciben a la satisfacción son: el salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor); la integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización); la comunicación informal (la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros); comunicación formal (la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño) y La centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

La aportación de Price (1977) al estudio de la rotación de personal es su contribución positiva al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización

como determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. La decisión, por parte del trabajador, de retirarse de la empresa puede verse afectada de forma positiva o negativa dependiendo las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral.

#### **2.2.7.4. Razones de contratación según la teoría de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino.**

Los referidos autores, presentaron el modelo teórico de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (2015). A diferencia del modelo inicial propuesto por Mobley, Horner y Hollingsworth (2013) o de las versiones simplificadas, “es un intento más amplio de identificar un rango de factores que pueden hacer que un individuo inicie el proceso de abandonar o no la empresa; por tanto, se centra, por un lado, en analizar el impacto que las distintas variables consideradas como antecedentes pueden ejercer sobre la intención de buscar y la intención de abandonar y, consecuentemente, sobre el comportamiento real de abandono, y, por otro, en determinar la incidencia que diversas variables individuales, organizativas y del entorno pueden ejercer sobre tales antecedentes” (p. 144). La segunda fase recoge el proceso generalmente estudiado por otros modelos, ya que considera la relación que existe entre las actitudes que mantienen el trabajador y la intención de abandonar la empresa. Una vez más, la intención de abandonar o de permanecer en la empresa es el resultado de la interacción de la insatisfacción en el puesto y/o el escaso compromiso con otras variables de carácter laboral y no laboral, tales como las posibilidades de desarrollo de carrera, la existencia de ciertas características familiares, etc. Aunque hay que señalar que este modelo también considera la posibilidad de que un trabajador que mantiene actitudes negativas intente, con carácter previo al abandono organizacional, modificar o eliminar aquellos aspectos de la situación de trabajo que provocan la disminución de dicha actitud. Mobley et al (2015), plasman por primera vez de un modo sintético la tridimensionalidad del

problema de la rotación voluntaria (y de la retención), sugiriendo cuatro grupos de factores determinantes de la intención de abandono: la satisfacción laboral, la insatisfacción laboral, la utilidad esperada en otros trabajos-puestos de la propia organización y la utilidad esperada en trabajos-puestos fuera de la organización. Este modelo incorpora variables relacionadas con el ámbito de recursos humanos como son: el contenido del puesto de trabajo, las recompensas (retribución), la supervisión, el clima laboral y el trabajo en grupo e incluye, también, la importancia de la supervisión y nuevas formas de organización del trabajo (p. 188)

#### **2.2.7.5. Razones de contratación según la teoría de Steers & Mowday.**

Los referidos autores, presentaron un modelo teórico el año (2015). Construido sobre una revisión de la literatura existente tanto de carácter teórico como empírico, está integrado por tres fases claramente diferenciadas y secuenciales:

En la primera se describe el origen de las actitudes de los empleados hacia la empresa. Así, los individuos cuando entran en una empresa generan un conjunto de actitudes que son fruto de la interacción entre las expectativas y los valores que éstos mantienen con carácter previo a la entrada organizacional, la realidad empresarial –esto es las características y experiencias organizativas- y el rendimiento que el individuo llega a desarrollar en el puesto de trabajo; de tal modo que el modelo propone que cuanto mayor sea el grado de ajuste entre las expectativas y la realidad organizacional y mayor el nivel de rendimiento del trabajador en el puesto, mayor será el grado de satisfacción laboral y compromiso organizacional alcanzado por el trabajador. La segunda fase recoge el proceso generalmente estudiado por otros modelos, ya que considera la relación que existe entre las actitudes que mantienen el trabajador y la intención de abandonar la empresa. Una vez más, la intención de abandonar o de

permanecer en la empresa es el resultado de la interacción de la insatisfacción en el puesto y/o el escaso compromiso con otras variables de carácter laboral y no laboral, tales como las posibilidades de desarrollo de carrera, la existencia de ciertas características familiares, etc. Aunque hay que señalar que este modelo también considera la posibilidad de que un trabajador que mantiene actitudes negativas intente, con carácter previo al abandono organizacional, modificar o eliminar aquellos aspectos de la situación de trabajo que provocan la disminución de dicha actitud.

La última fase de este modelo intenta explicar las alternativas de conducta existentes una vez que el trabajador ha generado una intención de abandonar la empresa, para lo cual contempla dos posibilidades: la primera refleja el hecho de que el trabajador puede abandonar la empresa sin llevar a cabo ningún proceso de búsqueda de alternativas de empleo; la segunda implica el desarrollo de un proceso de búsqueda de alternativas laborales que, en el caso de ser fructífera, reforzará la intención de abandonar y aumentará las probabilidades de abandono real, mientras que si se obtiene una situación del mercado laboral poco favorable es probable que el empleado desarrolle otros comportamientos alternativos a la rotación -tales como los de absentismo, disminución del rendimiento, etc.-o bien racionalice la decisión de permanecer, a fin de reducir la ansiedad y frustración que se pueden derivar de tal comportamiento.

#### **2.2.7.6. Razones de contratación según la teoría de Price y Mueller.**

Los referidos autores, presentaron un modelo teórico el año (2015). Desarrollaron un modelo estructural integral, que “identifica los antecedentes de satisfacción en el trabajo y la intención de salir y añadir compromiso organizacional” (p. 229), tal como se muestra en el gráfico 5; como mediador entre estas dos variables. Antecedentes distales de la

rotación de personal fueron, entre otros, la naturaleza del trabajo (por ejemplo, la rutinización), de participación, la justicia distributiva, y los lazos familiares (por ejemplo, la responsabilidad de parentesco). Trabajo de Price representó un cambio importante en el enfoque horizontal como verticalmente, por mover nuestro análisis a las causas de la satisfacción en el trabajo.

#### **2.2.7.7. Razones de contratación según la teoría de Jaros, Jermier, Koehler y Sincich**

Los referidos autores, presentaron un modelo teórico el año (2015). Después de aplicar técnicas de modelización causal sobre una muestra de ingenieros, técnicos y personal de producción y de apoyo empleados de una empresa aeroespacial, han analizado el nivel de ajuste de diferentes modelos causales en los que el nivel de compromiso organizacional sustituye a la insatisfacción laboral como precursor directo del proceso de abandono. De esta investigación empírica obtuvieron los siguientes resultados:

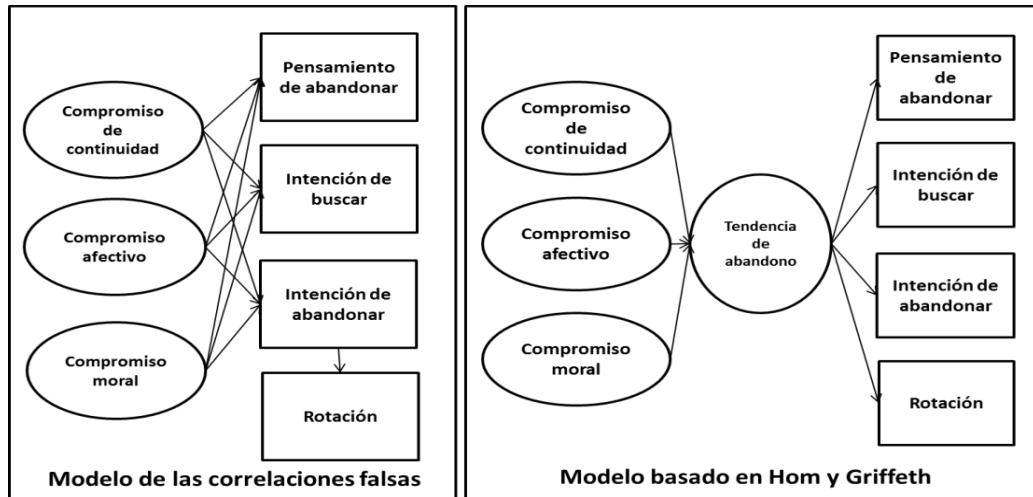
El modelo que alcanzó el mejor nivel de ajuste era el que recogía la idea de Hom y Griffeth de que los procesos mentales humanos están integrados por orientaciones generales y vagas; esto es, en él las variables de las cogniciones de abandono -pensamiento de abandonar, intención de buscar alternativas e intención de abandonar- son indicadores de un factor latente: la tendencia de abandono o predisposición a abandonar la organización. A partir de esta idea, en dicho modelo se especificaba que una disminución en el nivel de compromiso organizacional del individuo afectará a la formación de una tendencia general a abandonar o a permanecer en la empresa, siendo esta predisposición la que sustenta los conceptos más específicos de cogniciones de abandono, que derivan sus relaciones desde esa fuente, de tal forma que, contrariamente a la teoría tradicional, la rotación no está relacionada con las tres variables de cogniciones de abandono, sino que en vez de eso depende directamente de la



tendencia de abandono: Las relaciones que indica dicho modelo aparecen recogidas en el lado derecho del gráfico 4.(p. 188).

Gráfico 7.

*Modelos alternativos del proceso de rotación*



Fuente: March y Simon

En segundo lugar, obtuvo también un buen ajuste una versión del modelo secuencial de Mobley, Horner y Hollingsworth (2015) en el que “se suprimió la incidencia de las alternativas percibidas de trabajo. De hecho, este modelo era superior a cuatro simplificaciones propuestas respecto del mismo” (p. 45). A saber, una en la que se proponía que cada forma de compromiso tenía efectos directos sobre la rotación, por lo que no intervenían las variables de las cogniciones de abandono; en otra se eliminaban del proceso el pensamiento de abandonar y la intención de buscar, de tal forma que sólo la intención de abandonar separaba a las formas de compromiso organizacional de la decisión de abandonar; en la siguiente se suprimía la intención de búsqueda, esto es se especificaba una relación directa desde el pensamiento de abandonar a la intención de abandonar; y en la última se eliminaba el pensamiento de abandonar, de manera que el compromiso tendría efectos directos sobre la intención de búsqueda.

Y, por último, otro modelo, denominado de las correlaciones falsas, que aparece representado en el lado izquierdo del gráfico 4, obtenía también un buen ajuste y, en general, un rendimiento casi tan bueno como el

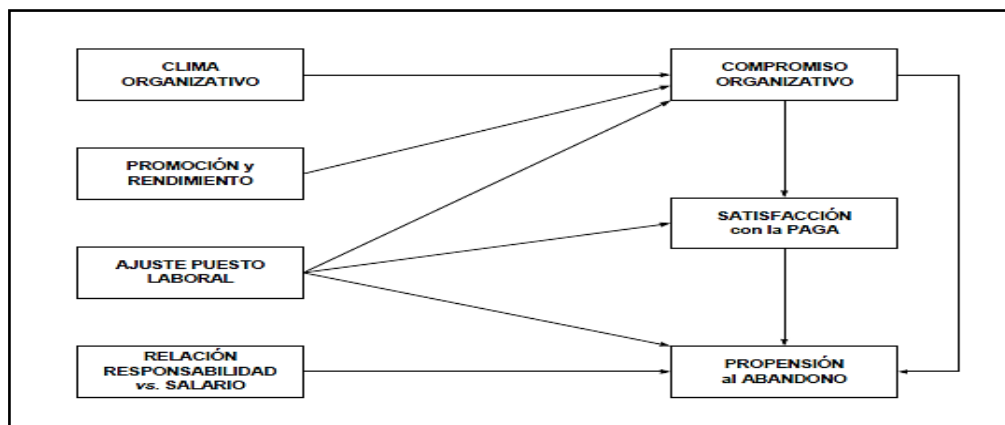
modelo modificado de Mobley, Horner y Hollingsworth. En este modelo, se reflejaba la posibilidad de que la noción de causalidad entre las variables de abandono fuese cuestionable; es decir, que las relaciones detectadas a nivel empírico entre el pensamiento de abandonar, la intención de búsqueda y la intención de abandonar fuesen falsas o estuviesen sobrevaloradas, puesto que en realidad eran el resultado de una dependencia conjunta de las distintas formas de compromiso".

### 2.2.7.8. Razones de contratación según la teoría de Reten de Luna y Camps.

Los referidos autores, presentaron un modelo teórico el año (2015). También denominado modelo estratégico de retención de personal en la organización, este modelo incluye prácticas de alto rendimiento (PAR) “en concreto selección objetiva, formación adecuada, el ajuste al puesto laboral, gestión de retribución y promociones adecuadas, el clima laboral relacional y la equidad responsabilidad-salario, como influyentes sobre tres variables resultado de recursos humanos (compromiso organizativo, satisfacción salarial y la propensión al abandono); siendo la propensión al abandono un claro antecedente de la rotación voluntaria y el compromiso organizativo y la satisfacción salarial, claros potenciadores de la retención” (p. 288).

Gráfico 8.

*Modelo reten*



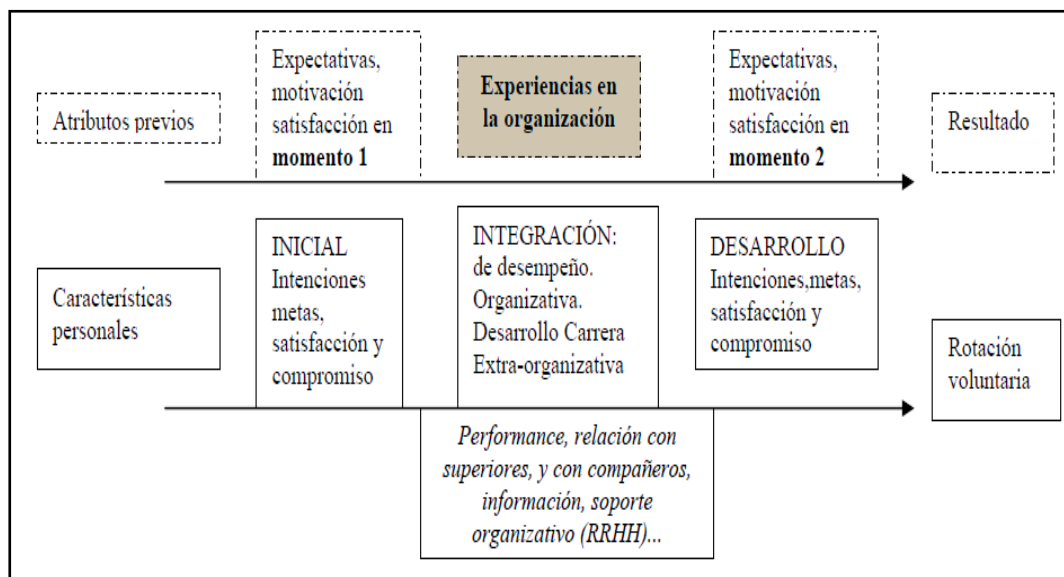
Fuente: March y Simón

### 2.2.7.9. Razones de contratación según la teoría de Peterson

Los referidos autores, presentaron un modelo teórico el año (2015). Basado en la experiencia Laboral. “El modelo organizativo de la persistencia del empleado, presta especial atención al papel que juega la organización en la retención de empleados un planteamiento orientado al desarrollo de los recursos humanos a través de su correcta gestión, mediante lo Peterson denomina integración” (p. 299). La integración representa el ajuste persona-organización y recoge la necesidad que tienen los individuos de percibir su conexión con la organización y sentirse integrados en ella. De este modo, asumen valores y objetivos de la organización como propios, desarrollan un mayor compromiso con la organización y satisfacción laboral y, por ende, permanecen en ella. Peterson identifica diversos procesos de integración que favorecen la retención, entre los que incluye aspectos de gestión de recursos humanos como son: interacción con los superiores, conocimiento de los requerimientos del puesto, oportunidades de desarrollo profesional, información sobre el desarrollo de carrera que incorporan en la toma de decisión sobre el desarrollo profesional y prácticas de equilibrio entre vida personal-laboral.

Gráfico 9.

Modelo organizativo de persistencia del empleado de Peterson



Fuente: March y Simon.

Hay un enfoque que considera la variable soporte organizativo percibido como variable mediadora de la influencia de prácticas organizativas sobre la rotación voluntaria o sobre la retención profesional, participación en la toma de decisión sobre el desarrollo profesional y prácticas de equilibrio entre vida personal-laboral. Dentro de este grupo de trabajos Martin destaca el trabajo de Rhoades, Eisenberger y Armeli (2015), que integran, expresamente, diversas prácticas de recursos humanos, como son: las recompensas, la equidad de procedimientos y el soporte del supervisor. Posteriormente, Rhoades y Eisenberger (2016), a través de una meta-análisis, confirman el impacto positivo que, sobre el soporte organizativo percibido, ejercen diversas prácticas de recursos humanos (principalmente, justicia, liderazgo, comunicación, recompensas, salario, reconocimiento, promoción). Y, en la misma línea, Allen, Shore y Griffeth (2016) evidencian el efecto de la participación en la toma de decisiones, la equidad retributiva, el sistema de recompensas y las oportunidades de desarrollo, sobre la rotación voluntaria, mediado por el soporte organizativo percibido.

Gráfico 10.

*Modelo básico de POS de Allen, Shore y Griffeth (2003)*



Fuente: March y Simon.

Así mismo Martín (2015) identificó una categoría que se caracteriza por “enfocarse solo en retención es decir, ponen el foco de atención en analizar por qué el empleado permanece en la organización destaca el modelo basado en el constructo inmersión en el trabajo es decir todas aquellas dimensiones que permiten al empleado estar satisfecho, su permanencia y su compromiso”. (p. 65).

Destacamos los aportes de Mitchell, Holtom et al. (2016), quienes desarrollan este nuevo constructo y lo definen como “la red en la que un individuo queda atrapado en su trabajo, un empleado queda atrapado en su trabajo por diferentes vínculos” (p. 26).

Así mismo. (Mitchell et al., 2015, p. 211) indicó aspectos internos relativos al trabajo (factores laborales) y otros externos (factores extra-laborales). Estos vínculos provienen de tres aspectos críticos: sus relaciones con otra gente y actividades-vínculos-, el grado de ajuste y compatibilidad con su trabajo, organización y comunidad en los diferentes espacios de la vida del empleado -ajuste-, y la facilidad de ruptura (el coste que le supondría al empleado dejar la organización) -sacrificio-. Estas tres dimensiones son denominadas respectivamente: vínculos, ajuste y sacrificio (Mitchell et al., 2001. Lee et al., 2014) y están asociadas a dos ámbitos: relativo al trabajo o externo a él, definidos a través de las dimensiones de organización o de comunidad y entorno del individuo, respectivamente”. (p.119).

A manera de conclusión de la literatura antes expuesta podemos notar que la decisión del talento humano para desvincularse de su organización está influenciada por tres factores básicamente, la insatisfacción laboral, el decremento del compromiso organizativo, confluyendo en la decisión de desvinculación propiamente dicha.

Los modelos enfocados en los factores organizativos convergen en prácticas de gestión del talento humano como elementos de contención ante una decisión de abandono, la satisfacción de empleado como generadora de compromiso deberán también ir acompañadas de aspectos complementadas al factor laboral para hacerlos más efectivos.

En el presente trabajo nos centraremos en las prácticas de gestión del talento como factores organizativos que influyen directamente en el

compromiso organizacional, los mismos que influenciaran en la disminución frente a la decisión de desvinculación de la organización por parte del empleado. En tal sentido a continuación se ha hecho una sinopsis de los principales modelos de rotación/retención que desde la competencia organizacional destacan las prácticas de gestión humana como factores de retención.

### **2.3 Definición de términos**

**Conflicto:** Puede tener básicamente dos aspectos: beneficio y perjuicio, ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra. Certo (2014).

**Comunicación:** La comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco. Habermas, J. (2014).

**Cultura:** Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimiento que comparten y poco a poco se han incorporado en la empresa. Serna (2014).

**Cultura Organizacional:** En toda organización, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. El mismo debe ser el reflejo de una vida agradable Phegan (2015).

**Demanda ocupacional:** Conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud. Corresponde a las características principales del mercado laboral.

**Estructura Organizacional:** Son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Chiavenato (2014).

**Gestión del talento humano:** Es el cambio planeado que ocurre al interior de una organización a través de procesos incluyentes que buscan el

cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las personas que la conforman, la efectividad de las actividades que se realizan al interior de la misma y el aumento de la productividad, la calidad y la competitividad; obteniendo como resultado un enfoque permanente al mejoramiento continuo” Rodríguez. (2014).

Liderazgo: Proceso de influir en las personas para actuar en sus esfuerzo en la obtención de una meta o metas en particular. Hodgetts (2014).

Motivación: Propone que la motivación es el comportamiento que está orientado hacia alguna meta y es causado a través de estímulos externos e internos. Leavit (2014).

Organización: Es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rango y división del trabajo, los objetivos comunes. Schein (2014).

Relaciones Interpersonales: Conjunto de elementos y procesos que surgen como consecuencias de la interacción entre dos personas o grupos. Hernest (2014).

Retención del Talento Humano: Chiavenato (2009) se refiere a la retención como el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanecen en ella y se pongan la camiseta volcando sus conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (p. 166).

Trabajo en Equipo: los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera a como se realizan los negocios. La diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los grupos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Amoros (2014).

Toma de decisiones: Es un proceso consciente que pretende fenómenos individuales y sociales. Basados en premisas fácticas y de valor, el cual concluye en la escogencia de una actividad conductual entre varias opciones en dirección a alcanzar un estado deseado. Vroon (2014).

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La retención del talento humano tiene relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro: 2016.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

H1. La promoción del talento humano tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro: 2016.

H2. La integración del talento humano tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro: 2016.

H3. La política retributiva del talento humano tiene relación significativa con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro: 2016.

## 2.5. Variables.

### 2.5.1. Definición conceptual de las variables

Variable independiente: Retención del Talento Humano.

Chiavenato (2009) se refiere a la retención como el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanezcan en ella y se pongan la camiseta volcando sus conocimientos, experiencias, motivaciones,



intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (p. 166).

Variable dependiente: Demanda ocupacional

Rhoades y Eisenberger (2012) definieron la demanda ocupacional como un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud. Corresponde a las características principales del mercado laboral. (p. 288).

### 2.5.2. Definición operacional de las variables

En este acápite, analizaremos cada una de las dimensiones definiéndola operacionalmente, de modo que esta será el sentido que tendrán en el estudio, en este sentido queda definido operacionalmente las variables e indicadores siguientes:

Comunicación: La comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento reciproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio reciproco. Habermas, J. (2014).

Conflicto: Puede tener básicamente dos aspectos: beneficio y perjuicio, ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra. Certo (2014).

Cultura: Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimiento que comparten y poco a poco se han incorporado en la empresa. Serna (2014).

Cultura Organizacional: En toda organización, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. El mismo debe ser el reflejo de una vida agradable Phegan (2015).

Estructura organizacional: Proceso de organizar a las personas para poner sus esfuerzos en la obtención de una meta o metas en particular. Hodgetts (2014).

Motivación: Es el comportamiento que está orientado hacia alguna meta y es causado a través de estímulos externos e internos. Leavit (2014).

Organización: Es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rango y división del trabajo, los objetivos comunes. Schein (2014).

Participación laboral: En toda organización, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. El mismo debe ser el reflejo de una vida agradable Phegan (2015).

Sistema de selección de los colaboradores: Conjunto de elementos y procesos que surgen como consecuencias de la interacción entre dos personas o grupos. Hernest (2014).

Sistema de inducción de los colaboradores: los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera a como se realizan los negocios. La diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los grupos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Amoros (2014).

Sistema de adaptación de los colaboradores: Son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Chiavenato (2014).

Toma de decisiones: Es un proceso consciente que pretende fenómenos individuales y sociales. Basados en premisas fácticas y de valor, el cual concluye en la escogencia de una actividad conductual entre varias opciones en dirección a alcanzar un estado deseado. Vroon (2014).

### 2.5.3. Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Preguntas	Escala/Niveles				
					Casi nunca =1	Nunca =2	A veces =3	Casi siempre =4	Siempre =5
<b>Variable Independiente:</b> Retención del Talento Humano	D1. Promoción y Rendimiento	Las áreas de trabajo	Ambiente del trabajo. Organización del área de trabajo. Funciones y responsabilidades. Desarrollo de las habilidades.	1, 2, 3 4, 5, 6,					
		Dirección de cada trabajo	Delegación de las funciones de responsabilidad. Toma de decisiones. La comunicación interna. Conocimiento de los servicios.	7, 8 10,11, 12,13, 14					
	Ambiente de Trabajo	Adecuada coordinación. Comunicación entre el personal de su área. Condiciones de trabajo. Condiciones ambientales.	15,16 17, 18,19,20 21,22 23						
	D2. Integración	Comunicación y coordinación	Infraestructura del área de trabajo. Aplicación de herramientas informáticas. Capacitación del área de trabajo. Plan de capacitación.	24, 25 26, 27 28, 29, 30, 31					
		Condiciones ambientales del trabajo	Identidad de sus actividades diarias. Mejoría en la calidad del servicio.	32, 33, 34, 35					

	D3. Política Retributiva	Implicancias de mejoramiento	Tendencia a la mejoría en la calidad del servicio.	36, 37					
			Reconocimiento de las tareas que desarrolla.	38, 29					
			Condiciones salariales.	40					
		Motivación y reconocimiento	Oportunidades de desarrollo laboral.	41					
			Empleado en el cargo apropiado.	42					
			Auxilios de educación.	43					
			Identidad con la empresa.	44					
<b>Variable Dependiente:</b> Demanda Ocupacional.	D1. Expectativas del personal requerido	Evaluación de puestos	Aspiración laboral.	1					
			Satisfacción laboral.	2					
			Especialidad en el puesto.	3					
	D2. Razones de Contratación	Proceso de contratación	Razones de la demanda.	4, 5					
			Proyectos de inversión.	6, 7					
			Proceso de reingeniería.	8					
	D3. Experiencia Laboral	Instrumentos de evaluación para la contratación.	Expectativas de factores motivacionales.	9, 10, 11,12					
			Experiencia laboral.	13,14,15					
			Calificación de la evaluación.	16,17					
			Prácticas de empleo realizadas.	18,19,20					

Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima, 2017.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación.**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación es aplicada, según lo señalado por Carrasco (2009), debido a que “solo pretende ampliar los conocimientos científicos existentes sobre el tema” (p. 255).

#### **Nivel de Investigación**

Esta investigación es correlacional para evaluar el problema. También se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas netamente correlacionales o relaciones causales (Kessler y Greenberg, 1981, p. 204). En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Métodos y diseño de investigación.

Método Hipotético Deductivo:

Esta investigación se fundamenta en una lógica deductiva, en la cual se explora y describe la información obtenida para luego analizarla y generar perspectivas teóricas. En opinión de (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 312) “En la mayoría de los estudios cuantitativos se prueban hipótesis, dado que éstas se generan durante el proceso y van

refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

Método deductivo:

Dentro de la estrategia cuali-cuantitativa, la presente investigación tiene un enfoque deductivo. En opinión de (Hernández, Fernández & Baptista, 2006. P. 360) indico que esta “al tener como objetivo describir las acciones que realiza para determinar situaciones del problema, estas se cualifican acorde al esquema trazado”

Método intuitivo:

En todo proceso investigador, el hecho de hallar una situación problemática en la realidad, en este caso en la Municipalidad de San Isidro, requiere del método intuitivo, en opinión de (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 390), “Es un proceso metodológico por medio del cual se obtiene el conocimiento científico en una determinada disciplina y poniendo en práctica cada una de las etapas de dicho método”

Método axiomático:

Así mismo, en la presente investigación se hizo uso del método axiomático, en opinión de Sanz, J (1987, pp. 21-27). “Es un proceso sistemático en la que se llega a la verdad científica en una determinada disciplina y poniendo en práctica cada una de las etapas de dicho método”.

Método analítico:

En la presente investigación, se requirió el uso del método analítico, en opinión de Tamayo y Tamayo (2011, p. 65), indico que esta es “Un conjunto de conocimientos racionales, ciertos y probables, obtenidos metódicamente, mediante la sistematización y la verificación [...]”

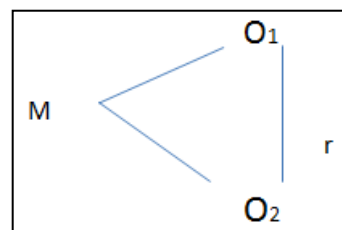
Método genérico:

Fue necesario el uso del método genérico en el desarrollo de la presente investigación, en opinión de Salvador C. (1985) Justo Arnal (1995), Del Rincón y De la Torre (1995), indicaron que con este método se. “Busca recoger información contemporánea con respecto a una situación determinada sin el control de un tratamiento” (p. 312)

Diseño de la Investigación.

El diseño es no experimental de corte transversal, este tipo de diseños tienen como objetivo puntualizar relaciones entre dos o más variables en un tiempo y espacio determinado. Esta investigación cuyo objetivo fue describir la información obtenida a través de encuestas, al respecto Hernández, R. (2014), define que “este diseño solo describe las relaciones que pudiera existir entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p. 412).

El esquema del diseño correlacional es:



Donde:

M = Colaboradores de la Municipalidad de San Isidro

Ox = Retención del Talento Humano

Oy = Demanda ocupacional

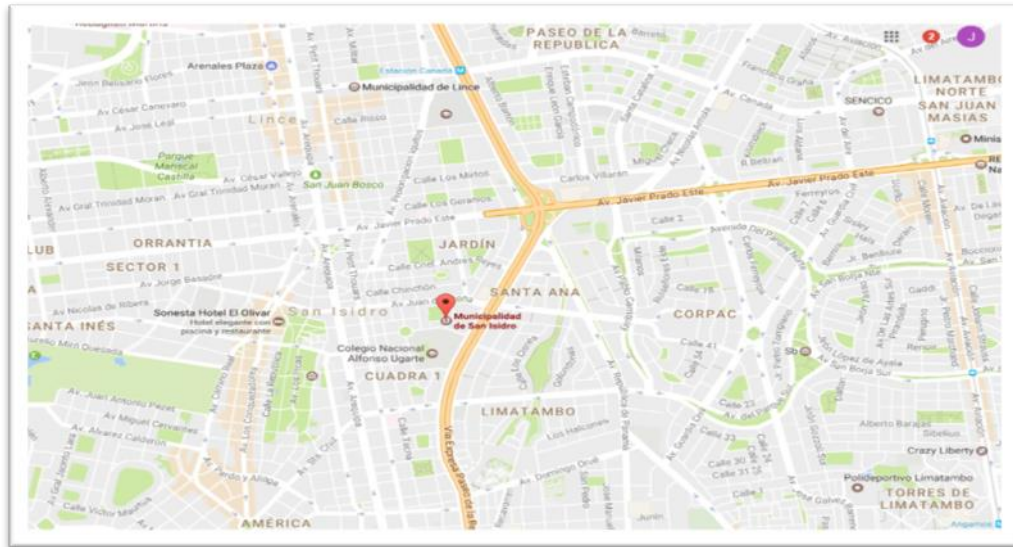
r = Relación entre las variables

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

La presente investigación se centra en la Municipalidad del Distrito de San Isidro, está conformada por colaboradores de diferentes profesiones y



cada uno de ellos se encuentra en una base social heterogénea, pero se identifican con la cultura organizacional.



Ámbito de la Municipalidad de San Isidro, ubicado en Calle Tamayo N°180.

### 3.3. Población y muestra

#### Población

La población en la cual se va a realizar el presente trabajo, es en la Municipalidad de San Isidro, está conformada por 500 colaboradores.

#### Muestra

La muestra es probabilística y como se conoce el tamaño de la población 500 colaboradores de la referida Municipalidad, para determinar el tamaño de la muestra usamos el método estadístico para selección de muestras ajustadas en poblaciones finitas, calculando esta fue de 217 colaboradores, tal como demuestran los siguientes cálculos.

Se aplicó la siguiente fórmula, tomado de Pino (2015).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(3.84) \cdot (0.5)(0.5)(500)}{(0.05)^2 (499) + (3.84)(0.5)(0.5)} \approx 217$$

Donde:

n : Tamaño de muestra = 217

N : Tamaño de la población = 500

Z : Nivel de confianza al 95%(Valor correspondiente a la distribución de Gauss) y tiene un valor = 1.96

e : Error de estimación permisible al 5% de error es = 0.05.

p : Prevalencia esperada del parámetro a evaluar (Proporción de la variable de estudio), se asume p = 0.5

q : probabilidad de error, q = 1- p = 0.5

### 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Técnica.

La técnica que se aplicó fue la encuesta.

Instrumentos

Instrumento N° 1. Retención del Talento Humano.

Instrumento diseñado y validado por la Universidad ESAN, siendo los autores Ricardo Ernesto Balarezo Cardoza, Israel Gustavo Ramos Hidalgo, Walter Fabrizio Rendón Morán y Ronald Iván Rey Traverso, en la ciudad de Lima del año 2014 (véase Anexo).

El objetivo de la investigación propuesta, con el modelo de encuesta sobre el Talento Humano, es medir el nivel de retención de los empleados de su empresa en ocho diferentes factores, así:

- Factor 1. Las áreas de trabajo
- Factor 2. La Dirección de cada área de trabajo
- Factor 3. El ambiente de trabajo
- Factor 4. La Comunicación y la coordinación
- Factor 5. Las Condiciones ambientales de trabajo

- Factor 6. La Capacitación y la formación
- Factor 7. Las Implicaciones en el mejoramiento
- Factor 8. La Motivación y el reconocimiento

Los ocho factores se agruparon en tres dimensiones: Promoción y rendimiento, integración y política retributiva.

La confiabilidad estadística de los instrumentos a través del Alfa de Cronbach, arrojó un nivel de confianza no menor de 0.85 determinándose un nivel de significancia alto, de los ítems que se han propuesto.

Instrumento N° 2. Demanda ocupacional (Véase Anexo).

Se han tomado en cuenta las dimensiones analizadas de los resultados de la encuesta de demanda ocupacional aplicado a los colaboradores en estudio.

### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.

Validación de los instrumentos. Se realizó la validación por tres expertos, de formación profesional en Administración que actualmente cuentan con el grado académico de Doctor, quienes encontraron suficiencia en los instrumentos, cuya ficha de validación mostramos en los anexos B.

Tabla 1.

Prueba de confiabilidad del instrumento. Retención del talento humano.

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
Alfa de Cronbach	0,901	44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Prueba de confiabilidad del instrumento. Demanda ocupacional.

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
Alfa de Cronbach	0,936	20

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Con estos resultados, podemos afirmar que los instrumentos son altamente confiables.

### 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el proceso de recolección y tabulación de la información se requirió personal de apoyo quienes colaboraron en la digitación de la información utilizando el programa SPSS versión 21, diseñado para este tipo de investigaciones. Las preguntas de los instrumentos se encontraron debidamente calificadas con un valor numérico lo cual facilitó el registro de la información y principalmente nos permitió realizar un estudio más objetivo de la situación.

Una vez que se registró la información en la base de datos de las variables de estudio y sus respectivos puntajes se procedió al Análisis estadístico descriptivo de las variables retención del talento humano y demanda ocupacional, que fueron presentados en tablas y gráficos donde se determinó la frecuencia, porcentajes, media, mediana, moda, desviación estándar y Varianza.

Luego se realizó el Análisis estadístico inferencial de las variables de estudio:

El método de análisis utilizado fue el análisis inferencial. En este sentido usamos como estadígrafo inferencial el Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

De este modo, la presente investigación utilizará la correlación Rho de Spearman para la prueba de las hipótesis, con la ayuda del software SPSS versión 22.

Cabe mencionar que se realizaron las pruebas con un nivel de significancia del 5% y confiabilidad del 95%.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación respecto a la relación entre las variables. A fin de cualificar los resultados de la investigación, se han designado valores en una escala y niveles tanto para las variables  $V_1$  (variable independiente)  $V_2$ , (variable dependiente) y sus respectivas dimensiones, correspondiente a rangos, cuyos datos fueron analizados e interpretados con ayuda del software estadístico SPSS versión 22.

Análisis descriptivo de las variables:

Tabla 3.

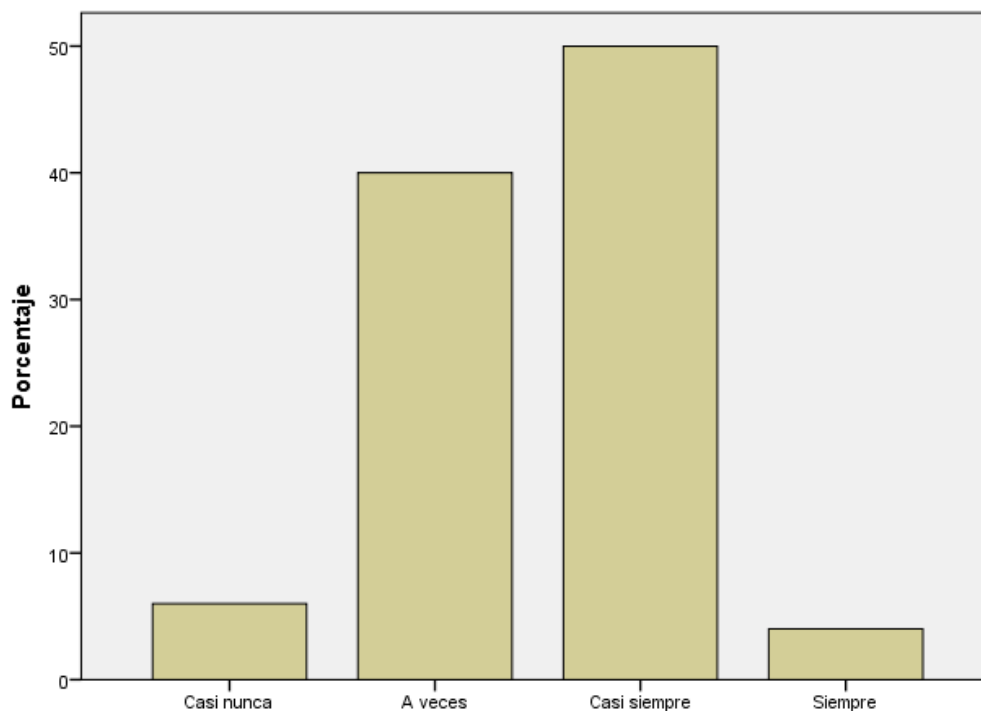
*Descripción de la variable independiente: Retención del talento humano.*

Escalas/Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca = 1	3	6,0	6,0	6,0
A veces = 2	20	40,0	40,0	46,0
Casi siempre=3	25	50,0	50,0	96,0
Siempre = 4	2	4,0	4,0	100,0
Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11:

*Niveles de la variable independiente. Retención del talento humano*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 3, podemos observar que en opinión del 50% de encuestados casi siempre se realizaba la retención del talento humano en el Municipio, el 40% considero que esta se daba a veces, el 6% indico que casi nunca se dio y el 4% considero que está siempre se dio. Esto significa que se logró el objetivo general ya que se ha determinado los niveles en que se dio la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores, tal como se muestra en el gráfico 11.

Tabla 4.

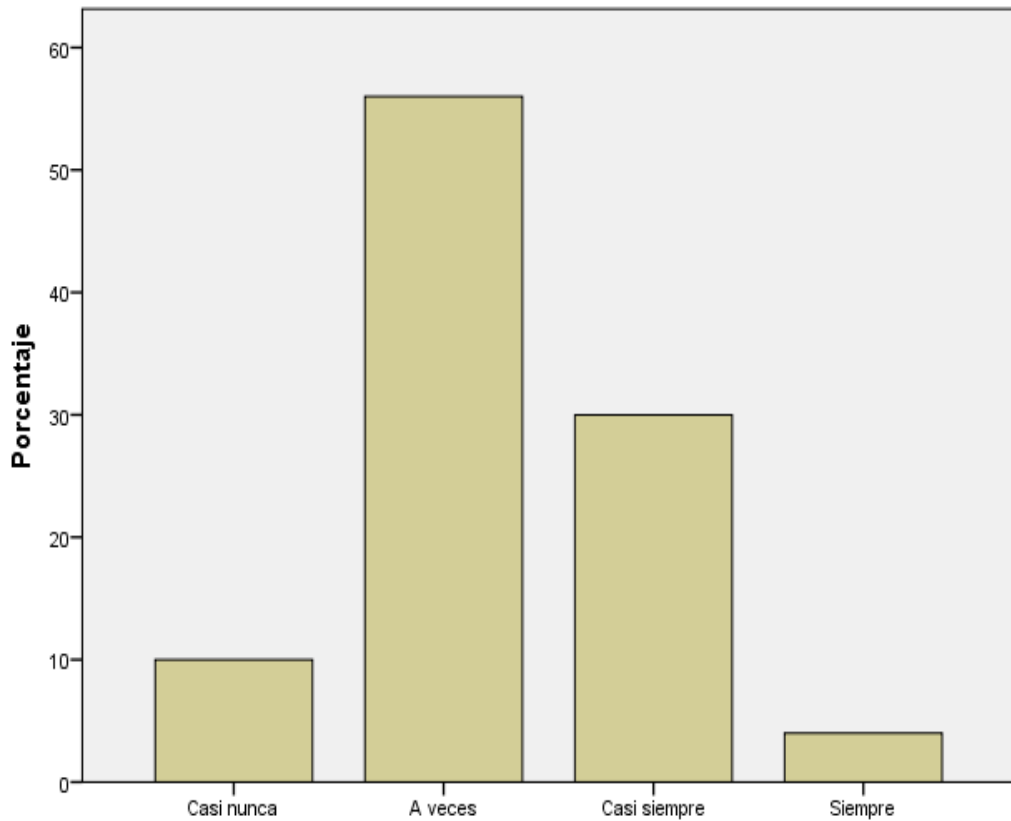
*Descripción de la dimensión. Promoción del talento humano.*

Escalas/Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca = 1	5	10,0	10,0	10,0
	A veces = 2	28	56,0	56,0	66,0
	Casi siempre=3	15	30,0	30,0	96,0
	Siempre = 4	2	4,0	4,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12:

*Niveles de la dimensión. Promoción del talento humano.*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 56% de encuestados, considero que a veces había promoción del talento humano, mientras que el 30% considero que se realizaba casi siempre, el 10% indico que casi nunca se dio y el 4% indico que siempre se dio en el Municipio. Esto significa que se logró el primer objetivo específico ya que se ha determinado los niveles en que se dio la relación entre la promoción del talento humano con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad en estudio, tal como se muestra en el gráfico 12.



Tabla 5.

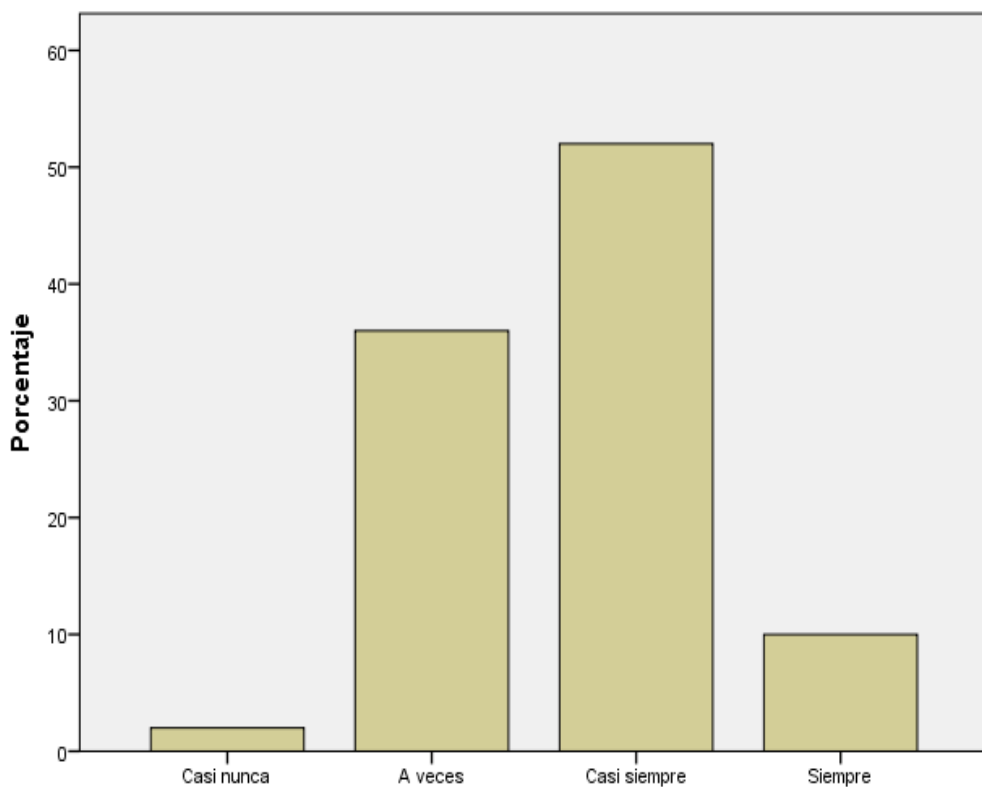
*Descripción de la dimensión. Integración del talento humano.*

Escalas/Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca= 1	1	2,0	2,0	2,0
	A veces = 2	18	36,0	36,0	38,0
	Casi siempre=3	26	52,0	52,0	90,0
	Siempre = 4	5	10,0	10,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13:

*Niveles de la dimensión: Integración del talento humano.*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 52% de encuestados, indico que casi siempre se aplicaba la integración del talento humano, mientras que el 36% indico que era a veces, el 10% indico que era siempre y el 2% indico que casi nunca se

dio en el Municipio. Esto significa el logro del segundo objetivo específico, ya que hemos establecido los niveles en que se dio la relación entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad, tal como se muestra en el gráfico 13.

Tabla 6.

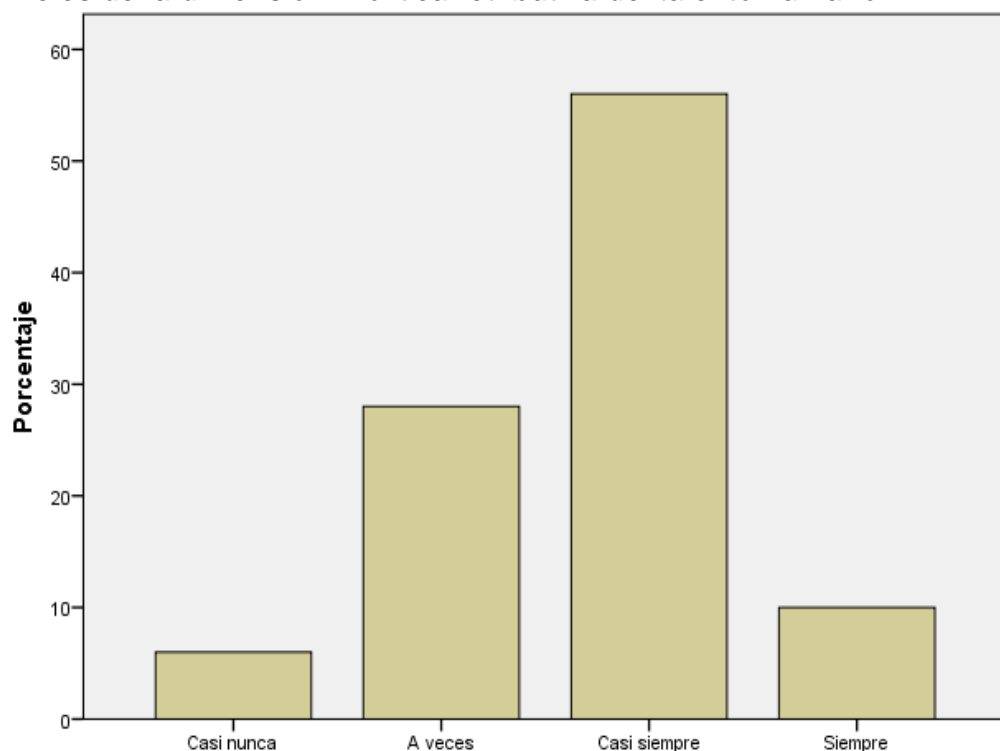
*Descripción de la dimensión: Política retributiva del talento humano.*

Escalas/Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca = 1	3	6,0	6,0	6,0
	A veces = 2	14	28,0	28,0	34,0
	Casi siempre=3	28	56,0	56,0	90,0
	Siempre = 4	5	10,0	10,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14:

*Niveles de la dimensión: Política retributiva del talento humano.*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 56% de encuestados indico que casi siempre había política retributiva del talento humano, el 28% considero que era a veces, el 10% indico que era siempre y el 6% indico que casi nunca se dio esta en el Municipio. Esto significa que se logró el tercer objetivo específico, ya que se ha determinado los niveles en que se dio la relación entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad en estudio, tal como se muestra en el gráfico 14.

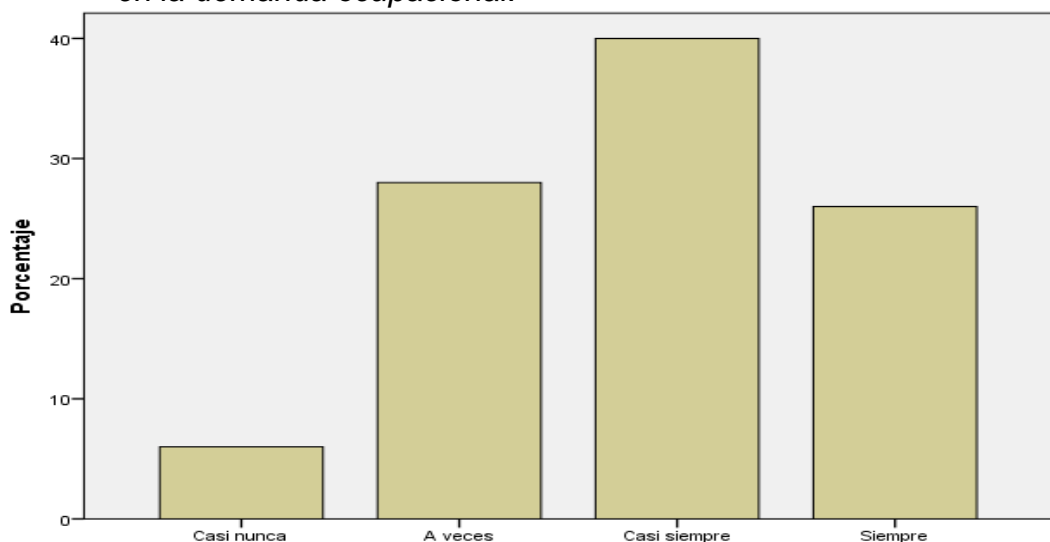
Tabla 7.

*Descripción de la dimensión. Expectativa del personal requerido en la demanda ocupacional.*

Escalas/Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca= 1	3	6,0	6,0	6,0
	A veces = 2	14	28,0	28,0	34,0
	Casi siempre=3	20	40,0	40,0	74,0
	Siempre = 4	13	26,0	26,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: *Niveles de la dimensión. Expectativa del personal requerido en la demanda ocupacional.*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 40% de encuestados indico que casi siempre había expectativa del personal requerido en la demanda ocupacional, el 28% lo considero a veces, el 26% indico que era siempre y el 6% indico que casi nunca. Esto nos indica el logro del objetivo específico, ya que hemos establecido los niveles en que se dio la relación de la expectativa del personal, tal como se muestra en el gráfico 15.

Tabla 8.

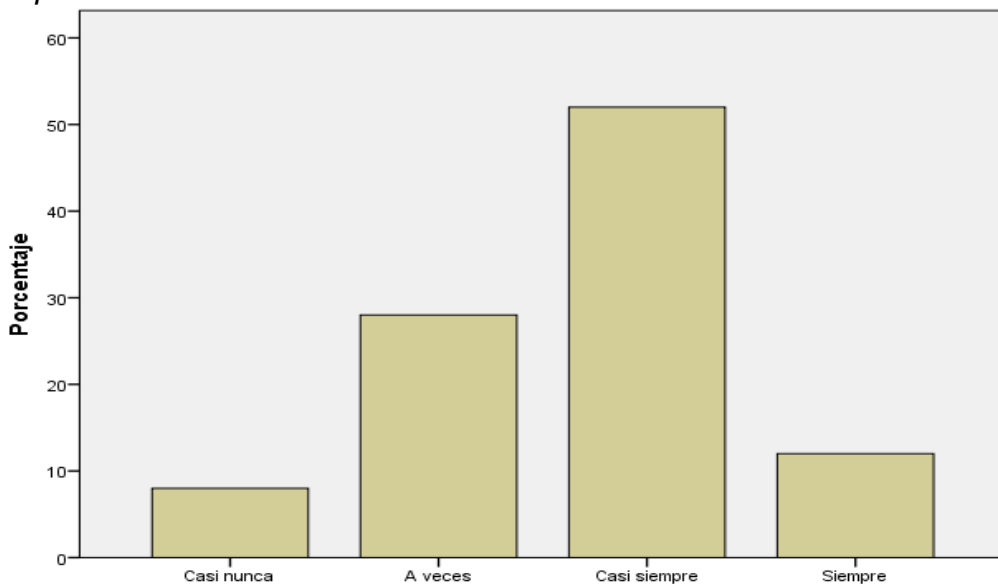
*Descripción de la dimensión. Razones de contratación de la demanda ocupacional.*

Escalas/Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca= 1	4	8,0	8,0	8,0
	A veces = 2	14	28,0	28,0	36,0
	Casi siempre=3	26	52,0	52,0	88,0
	Siempre = 4	6	12,0	12,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16:

*Niveles de la dimensión. Razones de contratación de la demanda ocupacional.*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 52% de encuestados indico que casi siempre había razones de contratación de la demanda ocupacional, el 28% indico que era a veces, el 12% indico que era siempre y el 8% indico que casi nunca se dio. Esto nos indica el logro del objetivo específico, ya que hemos establecido los niveles en que se dio la relación de razones de contratación, tal como se muestra en el gráfico 16.

Tabla 9.

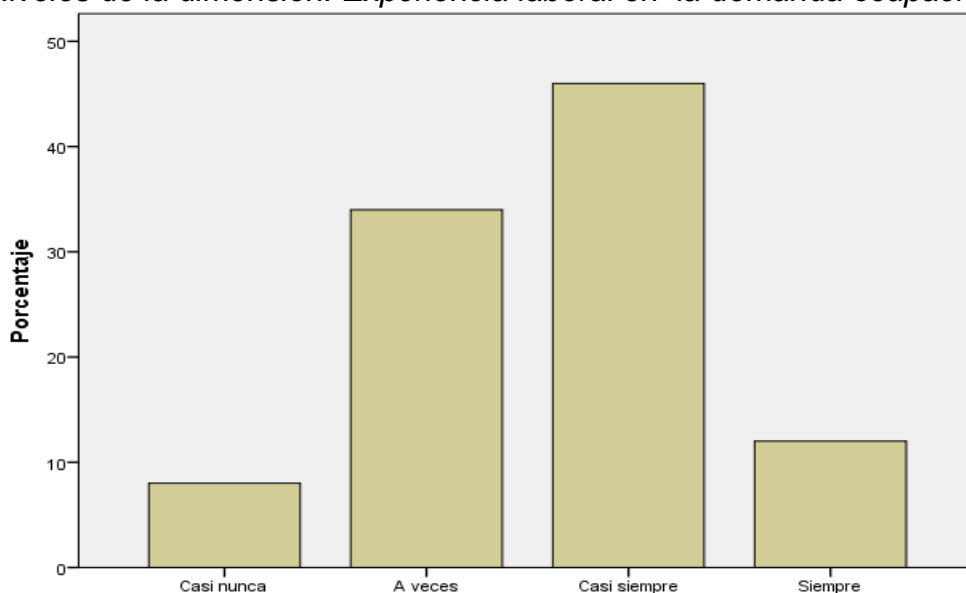
*Descripción de la dimensión. Experiencia laboral en la demanda ocupacional*

Escalas/Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca= 1	4	8,0	8,0	8,0
A veces = 2	17	34,0	34,0	42,0
Casi siempre=3	23	46,0	46,0	88,0
Siempre = 4	6	12,0	12,0	100,0
Total	217	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17:

*Niveles de la dimensión. Experiencia laboral en la demanda ocupacional*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El 46% de encuestados, indico que casi siempre se requería experiencia laboral en la demanda ocupacional, el 34% indico a veces, el 12% indico siempre y el 8% indico que casi nunca se requería experiencia laboral. Esto significa el logro del objetivo específico ya que hemos establecido el nivel en que se dio la relación en la experiencia laboral, tal como se muestra en el gráfico 17.

A continuación se presentan los resultados de la investigación respecto a la relación entre las variables. A fin de cualificar los resultados de la investigación, se han designado valores en una escala y niveles tanto para las variables:

$V_1$  (variable independiente): Retención del talento humano.

$V_2$  (variable dependiente): Demanda ocupacional.

Asimismo, se han tenido en cuenta sus respectivas dimensiones, asignándoles niveles y rangos, cuyos datos fueron analizados e interpretados con ayuda del software estadístico SPSS versión 22, con el cual se efectuó la prueba de hipótesis usando el estadígrafo índice de Correlación de Rho de Spearman.

Análisis inferencial de las variables:

### **Prueba de la hipótesis general**

Ha: La retención del talento humano tiene relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Ho: La retención del talento humano no tiene relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Tabla 10.

*Retención del talento humano y demanda ocupacional.*

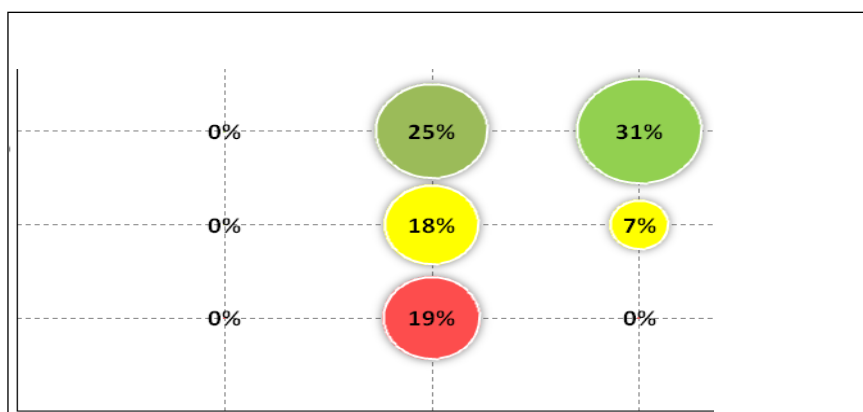
Retención del talento humano	Demanda ocupacional								Total %
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		
	N	%	n	%	n	%	n	%	
Casi nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
A veces	19	19%	18	18%	25	25%	0	0%	63%
Casi siempre	0	0%	7	7%	31	31%	0	0%	37%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>19%</b>	<b>25</b>	<b>25%</b>	<b>56</b>	<b>56%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

*Correlación de Spearman = 0.741\*\*\* g.l. = 2 \*\*\*p < .001*

Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

Gráfico 18.

*Prueba de la hipótesis general*



Elaborado por: Chely, SALDANA JESUS. Lima 2017.

**Interpretación.**

En el Municipio en estudio en opinión de los colaboradores, el 63% indicó que a veces se hizo la retención del talento humano y el 37% indicó casi siempre se dio. Así mismo, la demanda ocupacional casi siempre se dio, puntuando un 56%, sin embargo el 25% considero a veces y el 19% indicó que casi nunca se dio la retención del talento humano.

Se encontró un valor de prueba  $p < 0,001$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.741.

Con esta evidencia estadística podemos concluir que, se rechazó la  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , tal como se muestra en el gráfico 18.

## Prueba de la Hipótesis específica 1

Ha: La promoción del talento humano tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Ho: La promoción del talento humano no tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Tabla 11.

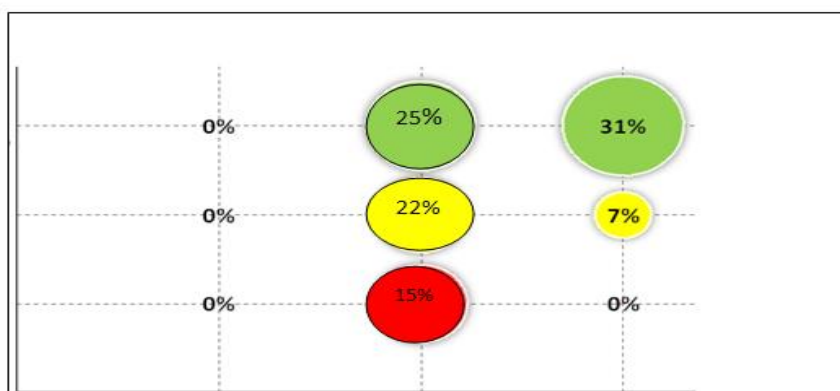
Promoción del talento humano y las expectativas del personal requerido.

Promoción del talento humano	Expectativas del personal requerido								Total %
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		
	N	%	n	%	n	%	n	%	
Casi nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>0%</b>
A veces	15	15%	22	22%	25	25%	0	0%	<b>62%</b>
Casi siempre	0	0%	7	7%	31	31%	0	0%	<b>38%</b>
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17%</b>	<b>26</b>	<b>26%</b>	<b>55</b>	<b>55%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

*Correlación de Spearman = 0.702\*\*\* g.l. = 2 \*\*\*p < .002*

Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

Gráfico 19. Prueba de la Hipótesis específica 1



Elaborado por: Chely, SALDANA JESUS. Lima 2017.

## Interpretación.

En el Municipio en opinión de los colaboradores, la promoción del talento humano se dio a veces puntuando un 62%, sin embargo el 38% indicó que casi siempre se daba. Asimismo, las expectativas del personal requerido casi



siempre se dieron puntuando un 55%, cabe indicar que el 26% de los encuestados indico que a veces se daba y el 17% indico que casi nunca se dio la promoción del talento humano.

Se encontró un valor de prueba  $p < 0,002$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.702.

Con esta evidencia estadística podemos concluir que, se rechazó la  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , tal como se muestra en el gráfico 19.

### Prueba de la Hipótesis específica 2.

Ha: La integración del talento humano tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Ho: La integración del talento humano no tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Tabla 12.

Integración del talento humano y las razones de contratación.

Integración del talento humano	Razones de contratación								Total
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		
	n	%	n	%	n	%	n	%	%
Casi nunca	7	7%	7	7%	5	5%	0	0%	<b>19%</b>
A veces	13	13%	18	18%	26	26%	0	0%	<b>57%</b>
Casi siempre	0	0%	0	0%	24	24%	0	0%	<b>24%</b>
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20%</b>	<b>25</b>	<b>25%</b>	<b>55</b>	<b>55%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

*Correlación de Spearman = 0.651\*\*\* g.l. = 2 \*\*\*p < .0015*

Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

Gráfico 20. Prueba de la Hipótesis específica 2.



Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

### Interpretación:

En el Municipio, en opinión de los colaboradores encuestados, la integración del talento humano el 57% opinó que a veces se hizo, sin embargo el 24% indicó que casi siempre se dio y el 19% indicó que casi nunca se dio. Así mismo, las razones de contratación casi siempre se dieron, puntuando un 55%, el 25% de encuestados considero que a veces se daba y el 20% indicó que casi nunca se dio las razones de contratación.

Se encontró un valor de prueba  $p < 0,0015$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.651. Con esta evidencia estadística podemos concluir que, se rechazó la  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , tal como se muestra en el gráfico 20.

### Prueba de la Hipótesis específica 3

$H_a$ : La política retributiva del talento humano tiene relación significativa con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

$H_0$ : La política retributiva del talento humano no tiene relación significativa con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Tabla 13.

*Política retributiva y experiencia laboral.*

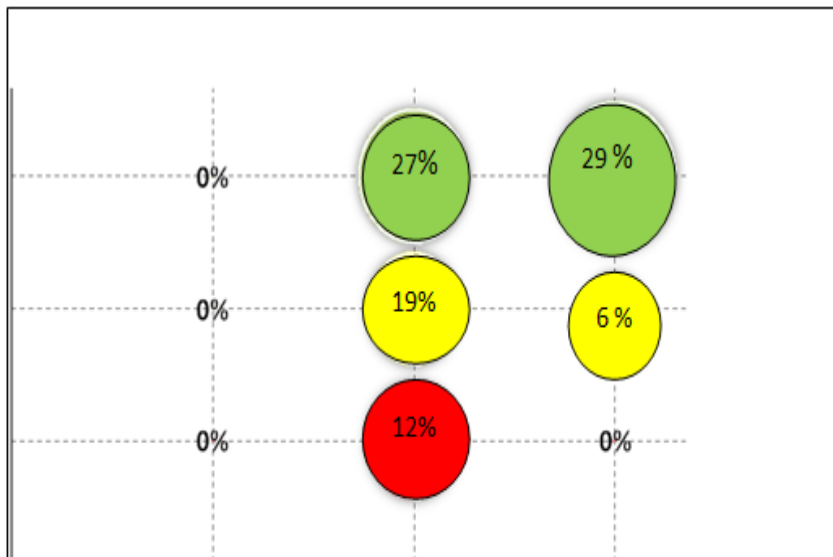
Política retributiva	Experiencia laboral								Total %
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Casi nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>0%</b>
A veces	12	12%	19	19%	27	27%	0	0%	<b>58%</b>
Casi siempre	0	0%	6	6%	29	29%	0	0%	<b>42%</b>
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20%</b>	<b>25</b>	<b>25%</b>	<b>55</b>	<b>55%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

*Correlación de Spearman = 0.669\*\*\* g.l. = 2 \*\*\*p < .0011*

Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

Gráfico 21.

*Prueba de la Hipótesis específica 3*



Elaborado por: Chely, SALDAÑA JESÚS. Lima 2017.

**Interpretación.**

En el Municipio en estudio, en opinión de los colaboradores el 58% de encuestados indicaron que a veces se implementaba una Política retributiva, el 42% indicaron que casi siempre se dio. Así mismo, la experiencia laboral casi

siempre estuvo presente en cada uno de los colaboradores de la referida Municipalidad, obteniendo una puntuación de 55%, el 25% de encuestados a veces demostraba experiencia laboral y el 20% casi nunca demostró dicha experiencia.

Se encontró un valor de prueba  $p < 0,0011$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.669.

Con esta evidencia estadística podemos concluir que, se rechazó la  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , tal como se muestra en el gráfico 21.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.**

Teniendo en cuenta que el objetivo general del estudio fue: Determinar la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Los resultados de la prueba de hipótesis general indicaron que, contando con una evidencia estadística: Se encontró un valor de prueba  $p < 0,001$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.741. El hallazgo guarda relación con las comprobaciones realizadas por investigadores a nivel internacional y nacional, tales como:

Facundo (2015), quien desarrolló la investigación titulada: “Estrategias de atracción y retención del talento humano de los colaboradores del ayuntamiento de Zaragoza”. Presentada en la Universidad Complutense de Madrid, realizó un trabajo de revisión bibliográfica donde se analizaron algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones de dicho sector a la hora de atraer o retener el personal idóneo para determinado cargo.

El estudio se realizó en tres etapas: consulta de fuentes secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos y redacción del artículo. Se encontró que las principales estrategias de retención de dicha entidad, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral.

Priorizan la selección de personal oriundo de su área de influencia. La mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas. No es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento a seguir para actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, y a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa. Este autor llegó a las siguientes conclusiones:

Se concluyó que las estrategias de retención del ayuntamiento de Zaragoza están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.005$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Teniendo en cuenta que el primer objetivo específico de nuestra investigación fue: Establecer la relación entre la promoción del talento humano con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016. Los resultados de la prueba de la primera hipótesis específica, indican que: Se encontró un valor de prueba  $p < 0,002$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.702.

Esta comprobación no está muy lejos de las verificaciones hechas por Morello y Rodríguez (2014) quienes presentaron la investigación titulada: "Incidencia de la retención del talento humano en la demanda ocupacional de los colaboradores del Municipio Cabimas". Presentada en la Universidad Autónoma de Quito. Literalmente, se encuentra fundamentada en las contribuciones de Ivancevich entre otros.

En relación a la metodología, esta fue de tipo aplicada con diseño cuasi experimental. En cuanto a los sujetos de la investigación, la población y muestra estuvo compuesta por 500 colaboradores del grupo experimental e igual número del grupo de control. La técnica empleada para recabar la

información fue la encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor en dos versiones. Estos autores llegaron a las siguientes conclusiones:

La información estadística fue procesada empleando un modelo cuantificado de tipo explicativo que permitió establecer que la retención del talento humano incide significativamente en la demanda ocupacional de los colaboradores del Municipio Cabimas. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.004$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman.

Teniendo en cuenta que el segundo objetivo específico de nuestra investigación fue: Establecer la relación entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016. Los resultados de la prueba de la segunda hipótesis específica, indican que contando con una evidencia estadística  $p < 0,0015$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.651.

Esta comprobación se acerca a las verificaciones hechas por Mendoza y Bermúdez (2015), quienes desarrollaron la investigación titulada: “Retención del talento humano en la Municipalidad de Huancayo, políticas y prácticas aplicadas sobre el rol de los colaboradores en un grupo de organizacional”, presentada en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la investigación tuvo como objetivo identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los colaboradores. Para llegar a este objetivo se abordaron dos caminos: El primero fue averiguar cuáles son los requerimientos y expectativas laborales que tiene un grupo de jóvenes colaboradores de la referida Municipalidad encuestados, mientras que el segundo es averiguar las políticas y prácticas de retención que el área de recursos humanos viene aplicando para retener el talento humano. En cuanto al diseño de investigación fue de tipo exploratorio, descriptivo, correlativo y explicativo: Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos fueron las entrevistas, realizadas a un grupo de

gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de la Municipalidad en estudio. La encuesta fue diseñada como herramienta de obtención de información de un grupo de jóvenes entre 18 y 26 años. Estos investigadores, llegaron a las siguientes conclusiones: La existencia de una relación entre los motivos de fidelización y las estrategias de retención escogidas por este grupo de jóvenes, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generan en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional, lo resaltante es que esta serie de estrategias logran generar un factor intrínseco que es altamente valorado por estos jóvenes, lo que les genera una gran satisfacción y motivación. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.002$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman = 0.599.

Así mismo, teniendo en cuenta que el tercer objetivo específico de nuestra investigación fue: Establecer la relación entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016. Los resultados de la prueba de la tercera hipótesis específica, indicaron que contando con una evidencia estadística  $p < 0,0011$  el cual es altamente significativo, con un índice de correlación de Spearman = 0.669.

Nuestra comprobación es coincidente con las verificaciones hechas por, Romero y Bautista (2015) quienes desarrollaron la investigación titulada: "Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en la retención del talento para colaboradores de la de la Municipalidad de Lima". Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El objetivo fue desarrollar y retener personas claves de la referida Municipalidad en su óptimo estado de efectividad para las funciones que realizan y lograr las metas en un seguimiento real del retorno esperado por cada inversión realizada. La investigación fue de tipo aplicada, demostrando que en la Municipalidad de Lima, la retención del talento no



sólo es tarea o responsabilidad de recursos humanos, sino también de todos los colaboradores de dicha Municipalidad y la razón de esto es que los resultados de cada equipo de trabajo dependen de su jefes o líderes, desde el proceso de reclutamiento hasta la formación de reemplazos, son los Líderes quienes podrán hacer. Los autores llegaron a la siguiente conclusión:

La investigación demostró que el principal reto en la elaboración de la tesis fue conocer las necesidades y características del mercado laboral, dado que, el modelo se basa en la oferta de intangibles (gestión de talento humano). A través de dicha investigación, sobre la concluye que existe una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por la Municipalidad de Lima. Obteniéndose un nivel de significancia  $p = 0.001$ , lo cual es altamente significativo determinado con el estadígrafo inferencial Rho de Spearman = 0.702.

## CONCLUSIONES

**Primera.** En los resultados de la hipótesis general se explicó que se obtuvo niveles de significación de este estadístico para contrastar el coeficiente de la variable explicativa considerando un nivel de significación de  $p < 0,001$ , con el 95% de confianza. Se puede afirmar que el modelo predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente. Por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la veracidad de la hipótesis general, concluyendo que: La retención del talento humano tiene relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**Segunda.** En los resultados de la primera hipótesis específica se explicó que se obtuvo niveles de significación de este estadístico para contrastar el coeficiente de las variables considerando un nivel de significación de  $p < 0,002$  con el 95% de confianza. Se puede afirmar que el modelo predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente. Por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la veracidad de la primera hipótesis específica, concluyendo que: La promoción del talento humano tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**Tercera.** En los resultados de la segunda hipótesis específica se explicó que se obtuvo niveles de significación de este estadístico para contrastar el coeficiente de las variables considerando un nivel de significación de  $p < 0,0015$ , con el 95% de confianza. Se puede afirmar que el modelo predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente. Por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la veracidad de la segunda hipótesis específica, concluyendo que: La integración del talento humano tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**Cuarta.** En los resultados de la tercera hipótesis específica se obtuvo niveles de significación con este estadístico para contrastar el coeficiente de las variables considerando un nivel de significación  $p < 0,0011$ , con el 95% de confianza. Se puede afirmar que el modelo predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente.

Por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la veracidad de la tercera hipótesis específica, concluyendo que: La política retributiva del talento humano tiene relación significativa con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

## RECOMENDACIONES

**Primera.** Recomendamos a los investigadores en este tema, administradores, así como a los gestores, considerar en su quehacer profesional la retención talento humano, puesto que las evidencias indican que, esta tiene efectos significativos, que como el caso de nuestra investigación en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**Segunda.** Recomendamos a lo(a)s, futuros tesisistas realizar estudios relacionados a la promoción del talento humano, ya que esta tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional en diferentes partes del Perú y del mundo, que como el caso de nuestra investigación hemos comprobado con importantes niveles de significancia.

**Tercera.** Recomendamos a lo(s) docentes, investigadores, gerentes y directores del talento humano en las diferentes empresas que, es necesario implementar programas continuos de actualización en la integración del talento humano, ya que esta tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad en estudio.

**Cuarta.** Recomendamos a los Administradores de negocios, investigadores, especialistas, directores del talento humano y docentes en general hacer una reflexión crítica constructiva, que implique un cambio de actitud en su labor, pasando por una actitud reparadora en lo referente a la reconsideración en sus empresas respecto a la política retributiva del talento humano ya que hemos demostrado en la presente investigación que esta tuvo relación significativa con la experiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro el año 2016.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, J.B. (1994) *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, *Academy Management Journal*, Vol. 37, N° 3, pp. 670-687.
- Barney, J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol 17, No 1, pp 99-120. Recuperado de: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>
- Bardin, L. (1977) *Análisis de Contenido*. Madrid: Ed. AKAL.
- Bergman, M. E. (2006), *The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, No. 27, pp. 645-663
- Blau, G.J. (1989), *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, Vol 12, No. 2, pp. 288-300. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/258536>
- Bohnenberger, M.C. (2005), *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*, (Tesis doctoral, universitat de les illes balears) Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7916&orden=241373&info=link&info=link>.
- Córdova, G. (2014). *Uso de un modelo de motivación para la retención del talento humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas SA*. Lima: UNTELS.
- Chiavenato, I. (1990), *Introducción a la Teoría General de la Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* Novena Edición. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Frank, F.D. Finnegan, R.P. y Taylor, C.R. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in the first century*. *Human Resource Planning* 27(3): 12-25.

- Fernández, I. (2007) *Una mirada personalizada de los talentos*. Revista Desafío, Núm. 75, pp 22-27.
- Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera Colombiana. *Dialnet*, 61-77.
- González, D. (2010). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre.
- García, A.M., Garcia, M.G. (2009) *Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo multinacional: influencias culturales y de participación en el gobierno Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, Núm. 40, pp. 111-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711788005>.
- Gonzales, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.
- Harvard Business Essentials. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto.
- Hatum, A. (2011) *El Futuro del talento: Gestión del Talento para Sobrevivir la Crisis*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1991), *Metodología de la investigación*, México Ed. Mc Graw Hill.
- De Frutos, B., Ruiz A., & San Martín, R., (1998) *Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización Psicológica* Núm. 19, 345-366. Recuperado de <http://www.uv.es/psicologica/articulos3.98/frutos.pdf>.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Chapter 5: *turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

- Inqualitas. (1 de Noviembre de 2011). *Reflexiones sobre política retributiva*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://inqualitas.net/articulos/17088-reflexiones-sobre-politica-retributiva>
- López, A.; Valle, R. (2007) *Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2, pp. 155-178
- Martín, M., (2011), *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid) Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, vol 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications. Recuperado de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jn4VFpFJ2qQC&oi=fnd&pg=PR8&dq=MEYER,+John+P.%3B+ALLEN,+Natalie+J.+Commitment+in+the+workplace&ots=IWK1Z-poe4&sig=RPzejFM5e-vQVjToWZroqi025g#v=onepage&q=MEYER%2C%20John%20P.%3B%20ALLEN%2C%20Natalie%20J.%20Commitment%20in%20the%20workplace&f=false>.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Demanda de Ocupaciones al 2016 - Encuesta de Demanda Ocupacional*. Lima: MINTRA.
- Moble W.H. (1982). *Employee Turnover. Causes, consequences and control*. Addison-Wesley Publishing Company.



- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (21 de Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Electrónica Scielo*, vol.34 no.1. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
- Mitta, D., & Carmen, D. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Lima: PUCP.
- Quispitúpac , M., & Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Lima: UPC.
- Ordiz Fuertes, M. & Avella Camarero, L. (2002), *Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N° 3, 2002, pp. 59-78.
- Powell, D. & Meyer, J.P. (2003), *Side-bet Theory and three-component model of organizational commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, N°65, (p.p 157–177). Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103000502#>
- Sallan, J. M.; Simo, P.; Fernández, V.; Enache, M. (2010), *"Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad"*; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, pp. 15-28. Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7717/1/CdG\\_1021.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7717/1/CdG_1021.pdf).
- Samaniego, C. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones: absentismo, rotación y productividad*, Madrid, Ed. Ediciones Pirámide. Recuperado de [http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CEwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.absentismo.egar.sat.es%2Fcontent%2Fdownload%2F115%2F611%2Ffile%2FAbsentismo%2C%2520rotaci%25C3%2583%25C2%25B3n%2520y%2520productividad.pdf&ei=azl4VJqYKcurNrWphMgO&usg=AFQjCNESh0\\_CK1AV5gLc\\_TPZjELs234W6Q](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CEwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.absentismo.egar.sat.es%2Fcontent%2Fdownload%2F115%2F611%2Ffile%2FAbsentismo%2C%2520rotaci%25C3%2583%25C2%25B3n%2520y%2520productividad.pdf&ei=azl4VJqYKcurNrWphMgO&usg=AFQjCNESh0_CK1AV5gLc_TPZjELs234W6Q).

- Steers, R.M. (1977) *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*, N° 22, 46-56
- Taylor, S.J. y Bogdan, R (1992) *Introducción a los métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona Ediciones Paidós Ibérica
- Velando Rodríguez, M.E. (2004) *El Proceso de Abandono Voluntario: Revisión de las Principales Aportaciones Realizadas en la Literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 157-169.
- Velasco, H y Díaz de Rada, A (1997) *La lógica de la investigación Etnográfica: Un modelo de Trabajo para etnógrafos de la escuela*. Valladolid: Trotta.

## **ANEXOS**

**ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título: Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

Autora: Bach. Chely, SALDAÑA JESÚS.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	
<p><b>Principal</b> ¿Qué relación hay entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?</p> <p><b>Secundarios.</b> 1. ¿Qué relación hay entre la promoción del talento humano con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación entre la retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p> <p><b>Específicos</b> 1. Establece r la relación entre la promoción del talento humano con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>	<p><b>General</b> La retención del talento humano tiene relación significativa con la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p> <p><b>Específicos.</b> 1. La promoción del talento humano tiene relación significativa con las expectativas del personal requerido en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>	<p><b>Independiente:</b> Retención del talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción.</li> <li>• Integración</li> <li>• Política Retributiva</li> </ul>	<p>Cree usted que los elementos de la cultura organizacional inciden en la eficiencia y eficacia, así como la existencia de pautas para su desarrollo dentro del clima organizacional de los trabajadores Según los indicadores especificados, como considera usted la inclusión de los colaboradores en la participación laboral, su</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario sobre Retención del talento humano.</li> <li>• Cuestionario sobre la Demanda ocupacional.</li> </ul>	<p><b>Tipo De Investigación</b> El tipo de investigación es aplicada. <b>Nivel de la Investigación</b> Correlacional <b>Diseño de la Investigación</b> La investigación requiere del diseño no experimental de corte transeccional. <b>Población</b> 500 colaboradores. <b>Muestra</b> 217 Colaboradores. <b>Técnicas:</b> Encuesta de una muestra de colaboradores de la referida Municipalidad, determinada por el método no probabilístico por conveniencia. Acuña, E (2014). Estadística para las investigaciones científicas.</p>
			<p><b>Dependiente:</b> Demanda ocupacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas del personal requerido.</li> <li>• Razones de contratación.</li> <li>• Experiencia Laboral.</li> </ul>			

<p>2. ¿Qué relación hay entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?</p>	<p>2. Establecer la relación entre la integración del talento humano con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>	<p>2. La integración del talento humano tiene relación significativa con las razones de contratación de la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>			<p>capacidad y si se realizan cada tres meses las evaluaciones así como las oportunidades de progresar en la parte laboral en su centro de labores. Cómo calificaría usted la influencia de la estructura organizacional y si la Dirección Estratégica en la estructura organizacional es atendida por los directivos de su centro laboral</p>		
<p>3. ¿Qué relación hay entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral en la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016?</p>	<p>3. Establecer la relación entre la política retributiva del talento humano con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>	<p>3. La política retributiva del talento humano tiene relación significativa con la experiencia laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.</p>					

ANEXO B.

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

**Nombre y apellidos del Experto: Dr. Víctor PASTOR TALLEDO.**

**Grado/Cargo: Doctor / Docente de Postgrado. UNMSM, UCV, UAP, USMP.**

**II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:** Instrumento  
1. Retención del talento humano 2. Demanda ocupacional.

**IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:**

**1. Forma:** Cumple con los aspectos de forma requeridos


**2. Contenido:** Se pudo constatar que los Instrumentos, contiene los reactivos necesarios para poder medir las micro y macro variables.

**3. Estructura:** Consideramos que los instrumentos se encuentran correctamente estructurados para ser aplicados correctamente.

**V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.**

Luego de revisado el documento procede su aplicación?

SI  NO



Dr. Victor PASTOR TALLEDO.  
Firma y sello del Experto

Fecha: 12 / 03 /2017.

DNI: 15876906

## INFORME DE OPINIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: PASTOR TALLEDO, Víctor.  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Postgrado UAP, UNMSM, USMP, UJCM, UCV.  
 1.3. Instrumento de Evaluación: Cuestionario sobre. Retención del talento humano y demanda ocupacional.  
 1.4 Título de la Investigación: Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.  
 1.5 Autora: Bach. Chely, SALDAÑA JESÙS

### ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				MALO					REGULAR			BUENO				MUY BUENO					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio																				X		
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio																					X	
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información																					X	
4. Organización	Existe una organización lógica																				X		
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos																						X
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad																				X		
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																					X	
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores																				X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario																				X		
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación																						X

1 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

2 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Considerar las recomendaciones y aplicar el instrumento: Se recomienda aplicar tal cual los instrumentos.

Lima, 12/03/16. Cel 998863734 D.N.I. 15876906



Dr. Victor PASTOR TALLEDO.  
Firma y sello del Experto

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### **I. DATOS GENERALES:**

**Nombre y apellidos del Experto: Dr. Fredy OCHOA TATAJE.**

**Grado/Cargo: Doctor / Docente de Postgrado. UNMSM, UCV, UAP, USMP.**

**II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:** Instrumento  
1. Retención del talento humano 2. Demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

### **IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:**

**1. Forma:** Cumple con los aspectos de forma requeridos

**2. Contenido:** Se pudo constatar que los Instrumentos, contiene los reactivos necesarios para poder medir las micro y macro variables.


**3. Estructura:** Consideramos que los instrumentos se encuentran correctamente estructurados para ser aplicados correctamente.

### **V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.**

Luego de revisado el documento procede su aplicación?

SI

NO

  
Dr. Fredy Ochoa Tataje  
OCHOA EN EDUCACIÓN  
-----  
FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

Fecha: 12 / 03 /2017.

DNI: 15145769



## INFORME DE OPINIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### II. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: OCHOA TATAJE, Fredy.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Postgrado UAP, UNMSM, USMP, UJCM, UCV.
- 1.3. Instrumento de Evaluación: Cuestionario sobre. Retención del talento humano y demanda ocupacional.
- 1.4 Título de la Investigación: Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.
- 1.5 Autora: Bach. Chely, SALDAÑA JESÙS

### ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				MALO					REGULAR			BUENO				MUY BUENO			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio																			X	
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio																				X
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica																				X
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos																		X		
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																		X		
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario																			X	
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación																			X	

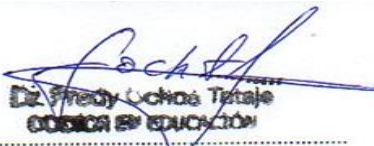
3 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%

4 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Considerar las recomendaciones y aplicar el instrumento: Se recomienda aplicar tal cual los instrumentos.

Lima, 12 de Marzo del 2017. Cel 938221693 DNI: 15145769

  
 Dr. Fredy Ochoa Tataje  
 CODICIA BY EDUCACIÓN  
 FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

**Nombre y apellidos del Experto:** Dr. José Alfredo MANSILLA GARAYAR.

**Grado/Cargo:** Doctor / Docente de Pregrado/Postgrado. U.A.P.

**II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

**III. NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA VALIDACIÓN:** Instrumento  
1. Retención del talento humano 2. Demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.

### IV. OBSERVACIÓN RESPECTO A:

**1. Forma:** Cumple con los aspectos de forma requeridos

**2. Contenido:** Se pudo constatar que los Instrumentos, contiene los reactivos necesarios para poder medir las micro y macro variables.

**3. Estructura:** Consideramos que los instrumentos se encuentran correctamente estructurados para ser aplicados correctamente.

### V. APORTES Y/O SUGERENCIAS.

Luego de revisado el documento procede su aplicación?

SI

NO

  
.....  
Dr. Jose A. Mansilla Garayar  
CODER. N° 360  
.....  
FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

12/03/17  
DNI: 21458050

## INFORME DE OPINIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 2. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Dr. José Alfredo MANSILLA GARAYAR.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Pregrado /Postgrado UAP.
- 1.3. Instrumento de Evaluación: Cuestionario sobre. Retención del talento humano y demanda ocupacional.
- 1.4 Título de la Investigación: Retención del talento humano y la demanda ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, 2016.
- 1.5 Autora: Bach. Chely, SALDAÑA JESÙS

### ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				MALO					REGULAR			BUENO				MUY BUENO			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio																			X	
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio																				X
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica																				X
5. Eficiencia	Comprende a los aspectos metodológicos																		X		
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable actividad																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																		X		
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario																			X	
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación																			X	

5 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96 %

6 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está laborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Considerar las recomendaciones y aplicar el instrumento: Se recomienda aplicar tal cual los instrumentos.

Lima, 12 de Marzo del 2017.

Cel 998013090

DNI. 21458050

  
 .....  
**Dr. Jose A. Mansilla Garayar**  
**CODER. N° 360**  
 .....  
 FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

### Anexo 3. Cuestionario N° 1.

#### INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta =		Casi nunca =1	Nunca =2	A veces =3	Casi siempre =4	Siempre =5
<b>PROMOCIÓN Y RENDIMIENTO</b>						
P00	Se siente satisfecho trabajando en la Municipalidad.					
P01	El trabajo en su área está bien organizado					
P02	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas					
P03	Las cargas de trabajo están bien repartidas.					
P04	En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades.					
P05	Tiene información de cómo desempeña su trabajo					
P06	El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones.					
P07	El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz.					
P08	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
P09	El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona.					
P10	El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño.					
P11	Relación con los compañeros de trabajo.					
P12	Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo.					
P13	Se siente integrada como parte de un equipo.					
P14	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo.					
P15	El ambiente de trabajo le produce stress.					
P16	Calificación de la comunicación interna.					
P17	Relación entre la comunicación con mi equipo.					
P18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo					
P19	Nivel de conocimiento de los servicios que prestan las otras áreas de trabajo					
P20	Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo					
P21	La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena					
P22	Las condiciones de trabajo de su área son seguras					
P23	Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias					

Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta =		Casi nunca =1	Nunca =2	A veces =3	Casi siempre =4	Siempre =5
<b>INTEGRACIÓN</b>						
P24	Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados.					
P25	Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo.					
P26	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.					
P27	El plan de capacitación de la empresa es útil para usted.					
P28	Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas.					
P29	Cuando ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado.					
P30	Cuando implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor.					
P31	Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio.					
P32	El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría.					
P33	La identidad de sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría.					
P34	En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio.					
P35	Se siente copartcipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.					
<b>POLÍTICA RETRIBUTIVA</b>						
P36	El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio.					
P37	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.					
P38	Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla.					
P39	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.					
P40	Las condiciones salariales para usted son buenas.					
P41	La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.					
P42	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente.					
P43	La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda.					
P44	El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted.					

¡Muchas gracias por sus aportes!

## Anexo 4. Cuestionario N° 2.

### INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA DEMANDA OCUPACIONAL

Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta =		Casi nunca =1	Nunca =2	A veces =3	Casi siempre =4	Siempre =5
<b>EXPECTATIVAS DEL PERSONAL REQUERIDO</b>						
P00	El puesto laboral encontrado afianza sus expectativas laborales.					
P01	El puesto laboral encontrado cubre sus aspiraciones salariales					
P02	Encontrar su puesto de trabajo en la Municipalidad tiene sus satisfacciones.					
P03	Se encuentra laborando en el puesto acorde con su especialidad.					
<b>RAZONES DE CONTRATACIÓN</b>						
P04	Cumple las razones de mercado/incremento de la demanda, apertura de nuevos mercados-					
P05	Se presentan nuevos proyectos de inversión.					
P06	Se desarrollan proceso de reingeniería con su puesto de trabajo.					
P07	Se presentan aspectos de innovación tecnológica.					
P08	Son adecuadas las disposiciones legales.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>						
P09	Cumple su expectativas la remuneración asignada					
P10	Cumple las expectativas de factores motivacionales como la capacitación.					
P11	Va de acuerdo la remuneración con el nivel educativo.					
P12	La experiencia laboral va de acuerdo con la ocupación solicitada.					
P13	Toman en cuenta el nivel educativo.					
P14	Para su contratación se ha tomado en cuenta la carrera técnica o profesional.					
P15	Cómo calificaría la evaluación del CV presentado.					
P16	Calificación de la entrevista realizada.					
P17	Calificación del proceso de selección realizado.					
P18	Evalúan las prácticas de empleo realizadas.					
P19	Evalúan las competencias y habilidades laborales.					
P20	En su conjunto cumplió las expectativas el análisis ocupacional.					

¡Muchas gracias por sus aportes!

