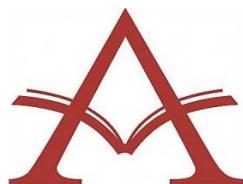


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Influencia de la Gestión del Talento Humano en la  
Rotación de los Trabajadores en el Área de Ventas de la  
Empresa BRUMODA S.A.C 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN DE EMPRESA**

**AUTOR:**

**YOMIRA ELIZABETH, LÒPEZ DELGADO**

**ORCID: 0000-0002-9843-600X**

**ASESOR:**

**Mg. FUCHS ÁNGELES, OSCAR**

**ORCID: 0000-0002-3123-6281**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**FEBRERO, 2021**

## Resumen

En el presente trabajo de investigación titulado “Influencia de la Gestión del Talento Humano en la Rotación de los Trabajadores del área de ventas de la Empresa BRUMODA S.A.C 2019 tiene como objetivo analizar la gestión que realizan para sus trabajadores.

Hablar de la Gestión del Talento Humano, nos encontramos con un escenario que hoy en día se encuentra en un nivel altamente competitivo, asimismo los parámetros que lo rigen van cambiando hacia una gestión de talento humano la cual se ha convertido en el éxito de muchas de las empresas, asimismo la gestión del talento humano se dice que es pieza clave en las empresas porque a través de ella se permite atraer y retener a trabajadores los cuales cuentan con una alta ventaja competitiva, para que el personal idóneo que se busca tenga una alta ventaja competitiva debe contar con factores como, competencias, estudios, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Palabras claves: Gestión, Talento Humano, Rotación, Procesos, Recursos

## **Abstract**

In this research paper entitled "Influence of Human Talent Management on the Rotation of Workers of the Company BRUMODA S.A.C 2019 aims to analyze the management they perform for their workers.

Speaking of Human Talent Management, we find a scenario that today is at a highly competitive level, also the parameters that govern it are changing towards a management of human talent which has become the success of many of companies, also the management of human talent is said to be a key piece in companies because through it it is possible to attract and retain workers who have a high competitive advantage, so that the ideal staff that is sought has a high Competitive advantage must have factors such as skills, studies, leadership, teamwork, etc.

**Keywords:** Gestation, Human Talent, Rotation, Processes, Resources

## Tabla de Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>ii</b>
<b>Palabras claves .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract (resumen en inglés) .....</b>	<b>iii</b>
<b>Keywords (palabras claves en inglés) .....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Tabla de Cuadros.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Problema de la Investigación</b>	
<b>1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Problema Central .....	4
1.2.2 Problema Específico .....	4
<b>1.3 Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivo Específicos.....	4
<b>1.4 Justificación e Importancia de la Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Internacionales.....	6
2.1.1 Nacionales .....	10
<b>2.2 Bases Teóricas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Definición de Términos Básicos .....</b>	<b>36</b>
<b>3. Cronograma de Actividades.....</b>	<b>38</b>
<b>4. Recursos y Presupuesto.....</b>	<b>39</b>
<b>5. Referencias .....</b>	<b>40</b>
<b>6. Aporte Científico o Académico .....</b>	<b>42</b>
<b>7. Recomendaciones.....</b>	<b>43</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>44</b>

## Tabla de Cuadros

Cuadro 1: Aspectos del Talento Humano .....	22
Cuadro 2: Fases Administrativas de la Gestión del Conocimiento.....	23
Cuadro 3: Costo de Reposición debido a la Rotación del Personal .....	30
Cuadro 4: Estrategia de Retención del Personal .....	35

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Las tres etapas de la Gestión del Talento Humano .....	21
Figura 2: Los seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos .....	24
Figura 3: Proceso de Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones.....	25
Figura 4: Organización Funcional y Tradicional de un departamento de RH.....	26
Figura 5: Nuevo Formato del Área de Recursos Humanos .....	27

## **1. Problema de la Investigación**

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

Las organizaciones se caracterizan por tener heterogeneidad, las cuales son comercios, industrias, bancos, financieras, universidades, hospitales y tiendas, etc. Las cuales pueden ser grandes, medianas y pequeñas, al igual que pueden ser públicas o privadas. En cada una de ellas están conformadas por colaboradores, que son considerados en el siglo XXI como talento humano, los cuales representan el contexto de la administración del talento humano.

Es por ese motivo que el talento humano, es un ente muy importante en las empresas ya sea a nivel nacional, internacional o a nivel mundial, es muy cierto que la mayoría de las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, y poder llegar a cumplir su misión y visión.

El capital más importante de las organizaciones es; los colaboradores, puesto que son ellos quienes desarrollan todas sus competencias, asimismo obtienen un reconocimiento por sus habilidades, lo cual los conlleva a un buen desenvolvimiento en su lugar de trabajo que le permita producir con eficiencia y eficacia.

Las empresas realizan entrevistas muy rigurosas en las cuales los interesados en el puesto de trabajo requerido, afrontan cada una de las pruebas a las cuales son sometidos con un solo fin de ocupar un puesto de trabajo en algunas de las empresas. Dichos postulantes a los diferentes puestos llegan con una variedad de competencias, asimismo la demanda es alta de personas altamente competitivas, especialmente en el rubro comercial y empresarial.

El objetivo principal de la gestión de talento humano se basa en la definición e importancia de la empresa en llegar al cumplimiento de su objetivo, llegar a cumplir con su misión, tener empleados altamente motivados y entrenados, mantener la calidad de vida del trabajador.

Se han designado diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones; tales como: mano de obra, empleados, trabajadores, personal, recursos humanos, colaboradores, asimismo en este siglo XXI se les llama como, talento humano, capital humano, fuerza de venta, por el gran valor que las organizaciones.

En la actualidad el término talento humano, se caracteriza porque posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a las organizaciones.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en su informe “Perú ¿y cómo vamos?” nos da a conocer que se incrementó el empleo formal en las empresas del sector privado, lo cual beneficia al talento humano, porque contara con beneficios, asimismo sería un factor importante en la permanencia en los puestos de trabajo. Se calcula que hay un 45.5% de trabajadores de nacionalidad venezolana está laborando en empresas formales privadas y que cuentan con un contrato a plazo fijo. Lo cual genera una mayor demanda de trabajadores por un tiempo de permanencia y también genera mayor competencia en el talento humano.

A continuación se realizara una descripción de la empresa en la cual laboró la autora del presente estudio, BRUMODA S.A.C es una empresa comercial, dicha empresa se encarga de la fabricación de prendas de vestir para damas, su público objetivo en general son damas empresarias, señoras y señoritas, cuenta con tiendas tanto en Lima como en provincias, sus puestos de ventas en cada tienda están divididos en: una administradora

y 3 vendedoras, pero hay casos en los cuales por el flujo de personas hay hasta 4 o 5 vendedoras.

Hablar del reclutamiento de personal de la mencionada empresa, es hablar de una práctica administrativa diferente la realizada por otras empresas comerciales, porque la administradora de cada tienda es la encargada de recibir los currículos, de cada una de las postulantes, y son las mismas administradoras quienes realizan la entrevista.

Para la empresa en la cual se está realizando la investigación, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución, pero, cuando existe la pérdida del talento humano, las vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida del capital humano requiere de esfuerzo y dinero. El poder tener la persona idónea, requiere de un proceso, el cual consta de reclutar, seleccionar, capacitar y lograr que el personal muestre todas sus habilidades y competencias, es por tal motivo que en la investigación el tema principal es la permanencia que tiene el talento humano en la empresa, asimismo estudiar los factores que afectan al personal a definir su permanencia.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye la gestión del talento humano en la rotación de los trabajadores en el área de ventas de la empresa BRUMODA S.A.C 2019?

### **1.2.2 Problema Específico**

- a) ¿Cómo influye la Administración del Talento Humano para disminuir el índice de rotación de los trabajadores de la empresa BRUMODA S.A.C?
- b) ¿Cómo influye la rotación del personal en los objetivos propuestos por la empresa BRUMODA S.A.C?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Explicar cómo influye el talento humano en la rotación de los trabajadores en el área de ventas de la empresa BRUMODA S.A, 2019.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar y analizar el mayor índice de rotación de los trabajadores de la empresa BRUMODA S.A.C.
- b) Identificar y analizar la importancia que tiene realizar una buena gestión de reclutamiento del talento humano en la empresa BRUMODA S.A.C.

#### **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

Esta investigación se realizará para identificar como la Empresa BRUMODA, realiza la práctica de la gestión en la permanencia del talento humano, asimismo se podrá llegar a una conclusión si la gestión realizada es la correcta, o es todo lo contrario.

A consecuencia de esta investigación se quiere lograr también es modernizar a las organizaciones, por lo general muchas de ellas no realizan una gestión adecuada del talento humano.

Asimismo, se busca incrementar el conocimiento en el área administrativa principalmente al talento humano y así poder aportar a los altos directivos a poder analizar mejorar las políticas para poder tener una mejora en la gestión del talento humano.

Esta investigación va dirigida a aquellos empresarios y dueños de negocios como pequeñas, medianas, micro o grandes empresas, con la finalidad que puedan comparar las funciones que están llevando a cabo en relación al talento humano y así puedan identificar algunas de las prácticas que mejorarían el desempeño de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

**Jaramillo (2005)**, efectuó un artículo de investigación para la revista *Pensamiento & Gestión* de título: *Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos en la trata sobre Conocer ¿Cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 MIPYMES del sector de alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa EXPOPYME de La Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social?*. La metodología utilizada con el fin de conocer la situación de la gestión del talento en las MIPYMES exportadoras del sector confecciones y alimentos, se consultó la base empresas vinculadas al programa EXPOPYMES de la Universidad del Norte, de acuerdo con los diferentes grupos conformados a través de la duración del programa, así: grupo 1 (año 2000), grupo 2 (año 2001), grupo 3 (año 2001), grupo 4 (año 2002), la técnica utilizada para la recolección de la información fueron el cuestionario estructurado y la entrevista, las cuales fueron aplicadas a los propietario, gerentes, administradores o aquellas personas encargadas de la gestión de talento humano. Los resultados una vez recolectada la información de las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores confecciones y alimentos de programa EXPOPYMES, se presenta a continuación los resultados de los hallazgos acerca de la situación de la gestión del talento humano en estas empresas:

Para efecto, el estudio se dividió en los siguientes bloques:

- Características de empleados de las empresas en términos de género, edad, estado civil, formación académica y experiencia.
- Existencia de área de Recursos Humanos o función de recursos humanos en la empresa y las personas responsables de su dirección.
- Procesos de gestión de talento humano: análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, plan de carrera, reconocimiento e incentivos, evaluación del desempeño, compensación salarial, salud ocupacional y bienestar laboral.

La conclusión a la cual se llegó en la investigación fue el hecho de encontrar un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia

**Medina (2010)** realizó un artículo de investigación para la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales de título Talento Humano y Trabajo en Equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. En la trata sobre El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del Municipio Maracaibo, sobre la base de los enfoques teóricos de Alles (2005), Dolanet al. (2003), Gubman (2000), Hayes (2002), Jericó (2001), entre otros. La metodología utilizada fue. La investigación se tipificó como correlacional, no experimental y transversal, utilizando una población de 31 sujetos pertenecientes a la planta directiva de administración de las referidas universidades públicas y privadas. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta, para lo cual se diseñaron dos (2) instrumentos de recolección de datos, estructurados con cinco alternativas de respuestas bajo una escala de actitud tipo Likert,

utilizando una validez de contenido por el criterio de 10 expertos, utilizando además el análisis discriminante de ítems, lo cual permitió mayor certeza en sus diseños. La confiabilidad fue calculada por el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.99 para talento humano y 0.91 para trabajo en equipo, siendo altamente consistentes. Los resultados principales se analizaron mediante estadística descriptiva con frecuencias absolutas y porcentuales, soportadas con medidas de tendencia central, haciendo uso además de la estadística inferencial con pruebas no paramétricas. Como conclusión, se observó una correlación con dirección positiva y magnitud fuerte entre las variables con una índice rho de Spearman de 0.88, lo que sugiere que bajo las actuales condiciones de este estudio existe una fuerte concomitancia entre las variables.

**Pinedo y Quispe (2017)** realizaron la tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, de título, La Gestión del Talento Humano y su influencia en la motivación de los colaboradores administrativos de la empresa PETREX S.A, La empresa a la cual se dirige la investigación se llama PETREX S.A. es una empresa con 33 años en el sector hidrocarburos brindando servicios de mantenimiento y perforación de pozos petroleros, por lo que se encuentra dentro del subsector de perforación, por otro lado, la empresa es subsidiaria de la corporación italiana SAIPEM S.A. constituyéndose como la casa matriz. En el mercado compiten tres empresas SAXON SERVICES del Perú S.A. CORPESA “Corporación Petrolera” S.A.C. y PETREX S.A. y cuentan con una participación de mercado del 28%, 30% y 42% respectivamente. (Memoria Programa de Sostenibilidad Anual de PETREX, 2015). En la actualidad hablar del sector petrolero es amplio, por tal motivo, la empresa de estudio forma parte de un subsector dentro de industria petrolera. PETREX S.A. es uno de los líderes dentro del subsector, en proveer servicios de perforación, ingeniería, procura, construcción e instalación de tuberías y proyectos complejos en tierra y mar abierto, denominadas como ONSHORE Y

OFFSHORE dentro del mercado de petróleo y gas. La situación de crisis del petróleo mencionada anteriormente coloca a PETREX S.A. en un escenario complejo, debido a la disminución en las actividades de perforación en los últimos años y que afecta directamente los proyectos que la empresa realiza de manera habitual, generando menores ingresos, menor inversión en equipos y maquinarias que a consecuencia de la problemática, la organización consideró un análisis de la evolución de costos, perjudicando de manera considerable al área de recursos humanos.

Al cierre del 2016, la empresa PETREX S.A. mantuvo un bajo porcentaje de despidos, pero lo que respecta a despidos bajo la modalidad de renuncia voluntaria tuvo un aumento respecto al 2015, debido a ello, la empresa tuvo que rotar al personal y en muchos casos sobrecargar funciones a los trabajadores. Por otro lado, PETREX S.A. mantiene una reducción de salarios, al personal que trabaja “medio tiempo” se le redujo en un 45%, “teletrabajo” en un 20%. Adicionalmente, al personal se le redujo 4 horas en la semana y se le descuenta un 9% de su sueldo. Respecto a la política de incentivos, la empresa realiza evaluaciones de desempeño y actualmente se basa el cumplimiento por objetivos. Cabe resaltar que la empresa PETREX S.A. respecto a su competencia en el 2015 alcanzó ventas mayores de S/. 198 millones. Todo lo descrito anteriormente para las organizaciones representan el potencial más importante para lograr las metas, esta decisión ocasionó un clima de incertidumbre, así mismo, creando situaciones de inestabilidad en los colaboradores y afectando la motivación dentro del trabajo. Finalmente, conocer los diferentes factores predominantes de la Gestión del Talento Humano y su percepción por parte de los colaboradores administrativos se determinará de qué manera existe una relación con la motivación en ellos dentro de la etapa de inestabilidad a la que PETREX S.A se enfrenta en la actualidad; el capital humano es la esencia, es el soporte y el impulso imprescindible que se necesita en el ambiente laboral

para transformarlo en un ambiente de espíritu desafiante con una buena planificación que ayude a que la motivación se mantenga en ellos y que los objetivos estratégicos de la empresa reflejan siempre resultados positivos. La metodología utilizada es el Inductivo y Deductivo, el tipo de investigación es cuantitativo correlacional, siendo un estudio que tiene como principal propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto en particular. El diseño de la investigación a desarrollar no es experimental, ya que las variables planteadas, la variable dependiente siendo la motivación y la variable independiente siendo el talento humano, no se pueden manipular ya que son estáticas, así mismo, nos permitió analizar el contexto de nuestra investigación y plantear posibles soluciones.

### **2.1.2 Nacionales**

**Mitta y Dávila (2015)** realizaron una Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Gestión de título Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones, en la trata sobre los Millennials que se les considera a los jóvenes nacidos entre los años 1981 al 2000, este será el punto de vista empleado en la investigación desde el punto geográfico, sin embargo, desde el punto de vista conductual ser Millennials significa tener patrones de comportamientos similares a un perfil determinado. Según el punto de vista demográfico podemos afirmar que existen Millennials peruanos, pero según el punto de vista conductual, no se puede señalar esto aún debido a que no se sabe si las características del comportamiento son similares o diferentes a los Millennials norteamericanos o sus expectativas laborales lo son. La metodología utilizada fue exploratoria debido a que el objetivo principal es investigar un tema que ha sido poco estudiado en nuestro país, asimismo, hemos podido identificar ciertos rasgos de la metodología descriptiva y

correlacional, descriptiva porque se permite detallar las características y preferencias del grupo de jóvenes encuestados y a su vez, las opiniones de encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas y correlacional porque se ha podido evaluar la relación entre diversas variables como son los datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas. Es necesario resaltar la limitación que se presenta esta investigación es que no se puede generalizar los resultados de la misma porque la muestra estudiada es pequeña. Se recalca en esta investigación no se puede afirmar que las políticas de retención que se aplican tanto a Millennials trabajadores y a Millennials practicantes sean iguales o diferentes, ya que se ha tomado en conjunto a ambos tipos de colaboradores en la investigación. La herramienta que se utiliza 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 un grupo de organizaciones en Lima, y las encuestas, aplicadas a un grupo de jóvenes estudiantes de la PUCP. La primera herramienta es usada generalmente para la obtención de información cualitativa, en cambio la segunda nos ayudó de manera cuantitativa al permitirnos sintetizar y analizar de manera más efectiva la información que nos brindó nuestra muestra poblacional. Para construir las herramientas que se han utilizado en esta investigación (encuestas y entrevistas) se necesitó previamente enfocar a donde iba dirigida cada una de ellas. Se decidió que se utilizaría la encuesta para recaudar información sobre el perfil Millennial de un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se escogió estudiantes de esta universidad debido a que ha sido considerada la mejor del Perú en los últimos rankings por QS y América Economía. La encuesta fue diseñada como herramienta de obtención de información de un grupo de jóvenes entre 18 y 26 años de la Pontificia Universidad Católica del Perú que cursan los últimos ciclos (noveno y décimo) de la carrera de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial. Se

realizó el muestreo por conglomerado que se encuentra dentro del muestreo probabilístico, en este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía. Se segmentó este muestreo de manera estratificada porque se buscó la representatividad de las poblaciones de tres carreras estudiadas, de esa manera la carrera de Gestión fue representada por un 37%, la carrera de Ingeniería Industrial por un 35%, y Economía por un 28% del universo encuestado. De las carreras de Economía, Gestión y Alta Dirección e Ingeniería Industria cuentan con, 208, 306 y 291 alumnos del último ciclo respectivamente. Por otro lado, en caso de la entrevista se dedicó aplicarlas a un grupo de encargados de recursos humanos de organizaciones tanto públicas como privadas que tengan más de 50 trabajadores, que sean representativas de diferentes rubros como la salud, banca, tecnología, alimentos, administración pública y prestación de servicios, a las que tengan acceso. El análisis descriptivo de los resultados, el análisis estadístico de la encuesta realizada fue aplicada a una muestra de 237 alumnos de noveno y décimo ciclo de las carreras de Gestión, Economía e Ingeniería Industria de la Pontificia Universidad católica del Perú, los resultados de esta información general fueron: que el 125 de los 237 participantes (47.26%) son de género masculino, mientras que los restantes 112 restantes (52.74%) son del género femenino. La cantidad de encuestados de la carrera de Gestión y alta dirección fue de 88 participantes, de la carrera de Economía fue 65 participantes y por último de la carrera de Ingeniería industrial fue de 84 participantes. De acuerdo a los resultados obtenidos se detalla que 119 participantes (50.21%) han tenido como experiencia laboral 1 trabajo, 93 participantes (39.24%) han tenido como experiencia laboral 2 trabajos, mientras que 25 participantes (10.55%) han tenido como experiencia más de 2 trabajos. Cabe resaltar que en las entrevistas se consideró que las políticas y prácticas de retención son orientadas a tanto los colaboradores que están bajo la modalidad de prácticas pre-profesionales y profesionales

como a los que se encuentran en planilla, así mismo, se consideró que las rotaciones de estas organizaciones incluían ambos segmentos y la inversión en estrategias de retención no es estratificada.

La entrevista se dividió en dos módulos, los cuales se subdividieron en sí en cinco variables, el módulo de Gestión de recursos humanos abarca las variables Área de recursos humanos, Rotación de personal e Inversión en el área, mientras que el módulo Gestión del personal Millennial se dividió en las variables Personal Millennial y Políticas de retención. Las conclusiones de la investigación fueron al realizar las encuestas a un grupo de jóvenes Millennials estudiantes de noveno y décimo ciclo de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, encontramos únicamente un 65.85% de concordancia entre los resultados y este perfil del Millennial norteamericano.

Con respecto al comportamiento de los jóvenes encuestados se obtuvo como información que el 94.94% de los participantes reflejó que su postura respecto al futuro es optimista, el 92.83% siente necesidad de retroalimentación sobre el desarrollo de sus tareas, el 82.70% de los participantes busca el equilibrio entre el trabajo y la familia, el 80.17% se considera colaboracionista, el 78.48% siente respeto por la autoridad en su centro de trabajo, el 74.68% realiza varias tareas a la vez y el 70.04% de los participantes terminar sus pendientes en cualquier lugar; eso es en cuestión de características similares al perfil Millennial norteamericano, con respecto a las características opuestas a este perfil se presentó que el 43.04% de los participantes cumplió con el perfil Millennial norteamericano como ahorradores; sin embargo, un 53% tienen una actitud derrochadora y un 4% opta por comprar a crédito; añadido a esto, el 42% de los encuestados cumple

con el perfil teniendo una postura innovadora de reglas, mientras que un 43% señala que su postura es más flexible que innovadora, así mismo un 15% optó por ser apegado a las reglas; por último, los resultados nos demuestran que el 20.68% de los participantes cumplió con el perfil ad hoc al describirse como idealistas; sin embargo, un 75% de los participantes se consideran realistas y un 4% escépticos.

Para los jóvenes encuestados su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como de rotación de tareas.

Se encontró 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.

Conclusión de aprendizaje: Mediante esta investigación hemos aprendido la importancia de tener una amplia diversidad de fuentes que nos brinden distintos puntos de vista sobre un tema, nos sentimos enriquecidos por la amplia cantidad de información que encontramos buscando el tema de Millennials, y aunque en un inicio fue complicado para nosotros puesto que los autores estaban en desacuerdo en el rango de nacimiento para esta generación, fue muy interesante el haber aprendido que detrás de cada postura se encontraba un argumento que ayudaba a entender mejor esta contradicción de rangos, es por ello que decidimos tomar a un autor como base, debido a que consideramos que tenía los mejores argumentos y podría guiar de una mejor manera nuestra investigación.

**Escudero (2016)** realizó una tesis para optar el grado académico de: Magister en Gestión Pública, de título Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral, según el personal del Equipo Comercial de Comas de la Empresa del Agua Potable y Alcantarillado de Lima, en la que trata sobre, determinar la relación entre la variable Gestión de Talento Humano y la variable del Desempeño Laboral, según el personal del Equipo Comercial de Comas de la empresa de agua potable y alcantarillado de Lima, la metodología se utilizó una población la cual estuvo conformada por 70 trabajadores del área comercial del D.L. 728 empleándose dos variables: Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral, en dicha investigación se utilizó el método de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional, de corte transversal. Aplicaron el cuestionario de Talento Humano y el cuestionario de Desempeño Laboral, de 30 preguntas cada una en la escala de Likert, con las puntuaciones: siempre, casi, a veces, casi nunca, nunca, que permitieron obtener una información acerca de la relación que existe entre el talento humano y el desempeño laboral, con sus dimensiones en cada uno. Los resultados obtenidos fueron que si existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral según el personal del equipo comercial de comas de la empresa de agua potable y alcantarillado de Lima. La conclusión es que la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral son muy importantes para una empresa y este caso para la empresa de agua potable y alcantarillado de Lima, el recurso más importante de una empresa es el recurso humano, porque en cada uno de los trabajadores se encuentran diferentes habilidades y destrezas.

**Beltrán, Cárdenas, Delgado y Flores (2016)** realizaron una Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas, de título Análisis del uso de planes de beneficios en la gestión del talento humano para mejorar la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad en Lima, en la investigación su tema central está

enfocado a realizar un análisis del uso de los planes de beneficios en la gestión de talento humano para mejorar la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad en Lima, para la cual plantean la siguiente problemática, ¿El uso de los planes de los beneficios ofrecidos, compensan las condiciones laborales en el sector de empresas de seguridad para que se logre la retención de los trabajadores?. La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo cualitativa, descriptiva con diseño de teoría fundamentada, ya que se va utilizar la recolección y el análisis de datos a través de las entrevistas a profundidad y observación que permitirán explicar si el uso de los planes de beneficios otorgados por las empresas influye en la gestión del talento humano y el nivel de retención de sus colaboradores. La muestra mínima respectiva de la empresa es de 20 entrevistas a profundidad. Descripción de las muestras: La muestra es de 20 entrevistas a profundidad y se dirigió a: dos gerentes, cinco supervisores, once agentes de seguridad y dos ex trabajadores. La herramienta que está utilizando es la de entrevistas las cuales estuvieron basadas en tres categorías: motivación, satisfacción y clima laboral y cuatro segmentos: gerentes de sucursales, supervisores y agentes de seguridad y ex trabajadores. El diseño de dicha entrevista se elaboró una tabla de los temas comunes y poco frecuentes de los entrevistados entre categorías y segmentos determinados en la investigación, se elaboró 4 tablas por segmento de aspectos positivos y negativos. Los resultados principales fueron las coincidencias entre los entrevistados quienes indican que la empresa no existe una política estandarizada de recompensas, sino por el contrario cada gerente de sucursal aplica una serie de beneficios de forma autónoma para recompensar a sus colaboradores, además, se ha encontrado que existe un grupo de agentes que desconocen los planes de beneficios otorgados por la empresa, este hecho es reconocido por los gerentes y supervisores quienes indican que existe una deficiente comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa. La conclusión fue, a lo largo del

aprendizaje académico y profesional del equipo se ha experimentado diversas políticas de retención en centros de trabajo, sin embargo, al realizar la presente investigación se ha comprobado la importancia en la segmentación de políticas, ya que lo que agrada a uno puede que no sea de agrado para otra.

## 2.2 Bases Teóricas

### GESTION DEL TALENTO HUMANO

#### 2.2.1 *Definición de Talento Humano.*

Vallejo (2016) describe al recurso humano “como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características y dan vida a la organización, por lo tanto, en la actualidad son considerados como personas que poseen talentos” (p.15).

Jericó (citado por Prieto, 2013) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Fernández (citado por Honorio) afirma: “El talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su estatus de variable blanda a variable dura sobre los resultados”. (p.2)

Pacheco & Siancas (2015) (afirman que el principal capital de una organización es el talento humano, el cual posee habilidades y características que brinda movimiento y acción a la organización).

#### 2.2.2 *Definición de Gestión de Talento Humano.*

Vallejos (2016) la gestión del talento humano requiere: “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas” (p.16).

Pacheco & Siancas (2015) afirma: (que la gestión del talento humano ha tomado protagonismo y acción en el contexto actual de globalización y valorización del

conocimiento, donde la gestión es el proceso de reclutar y desarrollar el personal con la finalidad de crear grupos de trabajo competentes).

Se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. (Jaramillo, 2005, 107)

Alvarado & José afirman que la gestión del talento humano (se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además que retiene a un recurso humano existente).

Alles (citado por Burgos, Llanos, Patiño, Villena y Zevallos) define que la estrategia de recursos humanos, a través de análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación; desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento; evaluación de desempeño, incluyendo las remuneraciones y los beneficios que se les brinda.

Asimismo, para Chiavenato (2009); considera importante detallar la evolución de los recursos humanos, lo cual se podrá ver en la (figura 1), desde la época de la revolución industrial ha sido considerado como “relaciones industriales”, ya finalizando la segunda guerra mundial fue llamado “administración de recursos humanos”, y hoy en día es considerado como “gestión del talento humano”.

Características	Relaciones Industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a manos de sus gerentes y equipos
Nivel de actuación	Burocracia y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio.
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios utilizados.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	La forma en el que el gerente y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas.	Atraer y mantener a los mejores trabajadores.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral.

**Figura 1: Las tres etapas de la gestión del talento humano.**

*Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano, (Idalberto Chiavenato, 2009 p.44)*

### 2.2.3 Definición de Administración del Capital Humano

Vallejos (2016) afirma: “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño”. (p.19)

Covey (citado por Vallejos 2016) define que (la administración del talento humano es una función de la organización que se refiere a proveer capacitaciones, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos).

### 2.2.4 Aspectos de la Gestión del Talento Humano

Existen cuatro aspectos en el talento humano:

Vallejos (2016) afirma:

<b>ASPECTO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>CONOCIMIENTO</b>	Es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
<b>HABILIDAD</b>	Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, crear, innovar, es transformar el conocimiento en resultado.
<b>JUICIO</b>	Es analizar la situación y el contexto, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y poder definir prioridades.
<b>ACTITUD</b>	Hacer que ocurran las cosas, actitud positiva y emprendedora.

Cuadro 1: Aspectos del Talento Humano según Vallejos.

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.2.5 Fase Administrativa a la Gestión del Conocimiento del Talento Humano.

Las fases de gestión en una empresa ya sean pequeñas, medianas o grandes según Liquidano (2012) afirma: “Que las fases han sido denominadas así, porque reflejan periodos que destacan por hechos, concepciones, practicas, investigaciones, formas predominantes de administrar” (p.30). Las fases son consideradas como procesos

porque tienen que ir siempre juntas en el proceso de administrar y es por ello que se describen a continuación las siguientes fases:

FASES	CONCEPTO
FASE ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fase se caracteriza por su orientación hacia la producción, con abundante mano de obra, donde la situación del “personal” no es relevante.</li> <li>• El personal es considerado un costo a minimizar.</li> <li>• La relación laboral está orientada al control y al estímulo de los rendimientos.</li> <li>• Sus ejes de apoyo son las remuneraciones de los empleados.</li> </ul>
FASE DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta la función de la gestión de recursos humanos, hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal.</li> <li>• Las funciones de esta fase se identifican en el reclutamiento, contratación, administración de salarios, motivación, comunicación, formación, relaciones laborales, análisis y evaluación de puestos.</li> </ul>
FASE DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta fase la “autorrealización” es un ente principal, porque el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo.</li> <li>• La Autonomía y el autocontrol son ejes importantes en esta fase, que a la vez son limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización.</li> </ul>
FASE DE GESTION ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta fase el personal es considerado como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.</li> </ul>

Cuadro 2: Fases administrativas de la gestión del conocimiento del talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6 *Proceso de Gestión de Talento Humano*

Para realizar una ideal gestión del talento humano es importante llevar a cabo los procesos que se requieren tanto para beneficio de la empresa como del personal.

Chiavenato (2009) afirma:

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. (p.14)

Es por tal razón que la administración de recursos humanos se refiere a las políticas

y practicas necesarias para poder administrar el trabajo de las personas.

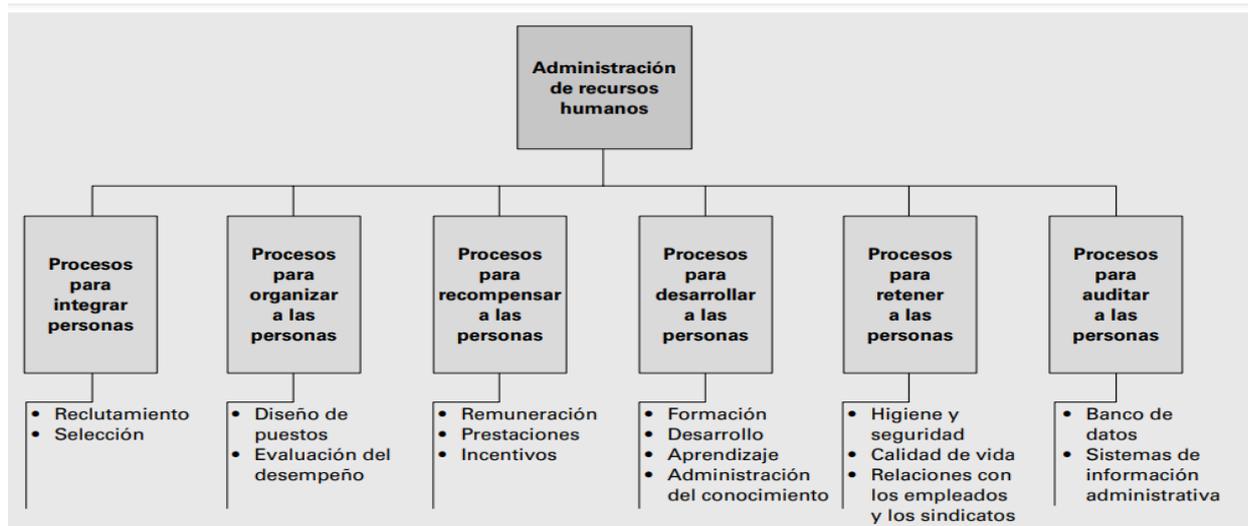
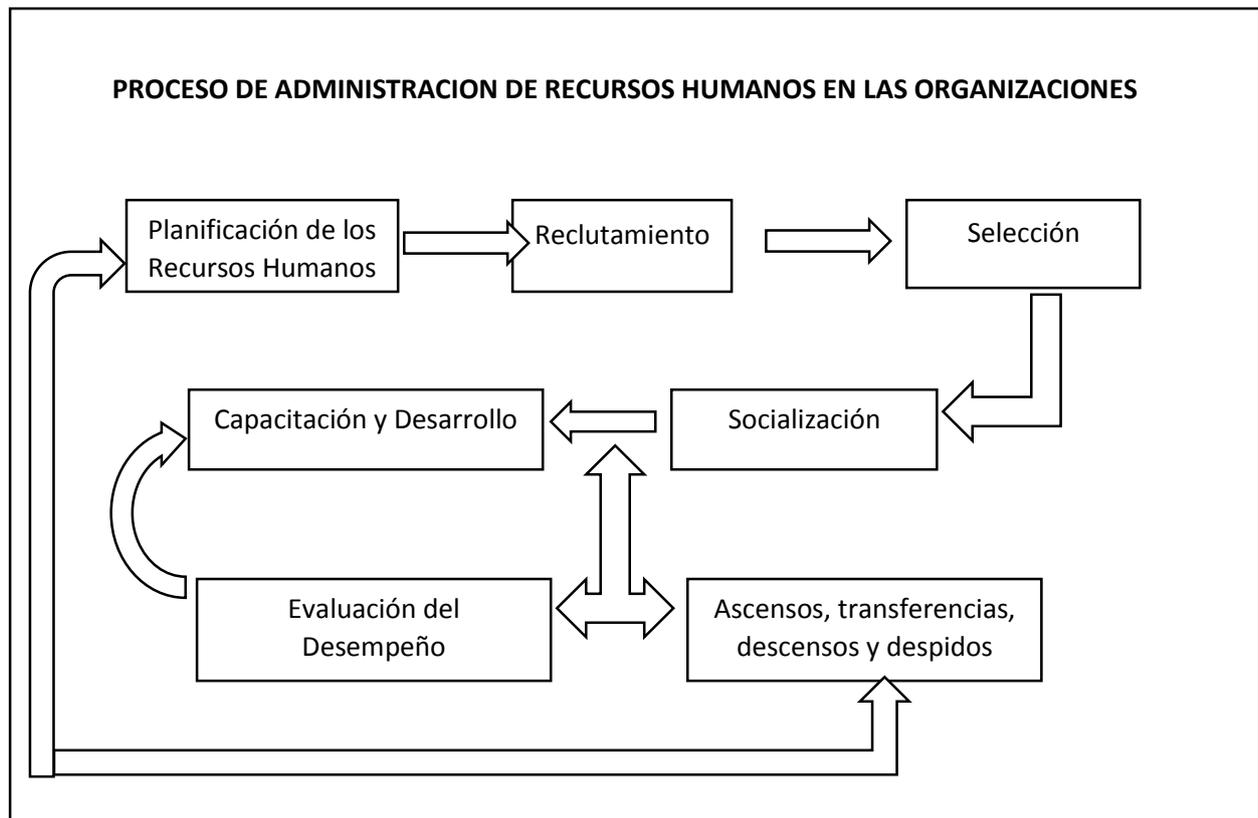


Figura 2: Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009 p.15)

Stoner, Freeman & Gilbert JR. (2010) afirman que el proceso de administración de recursos humano (es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan).



*Figura 3: Proceso de Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones  
(Stoner, Freeman & Gilbert JR., 2009)*

*Fuente: Elaboración propia.*

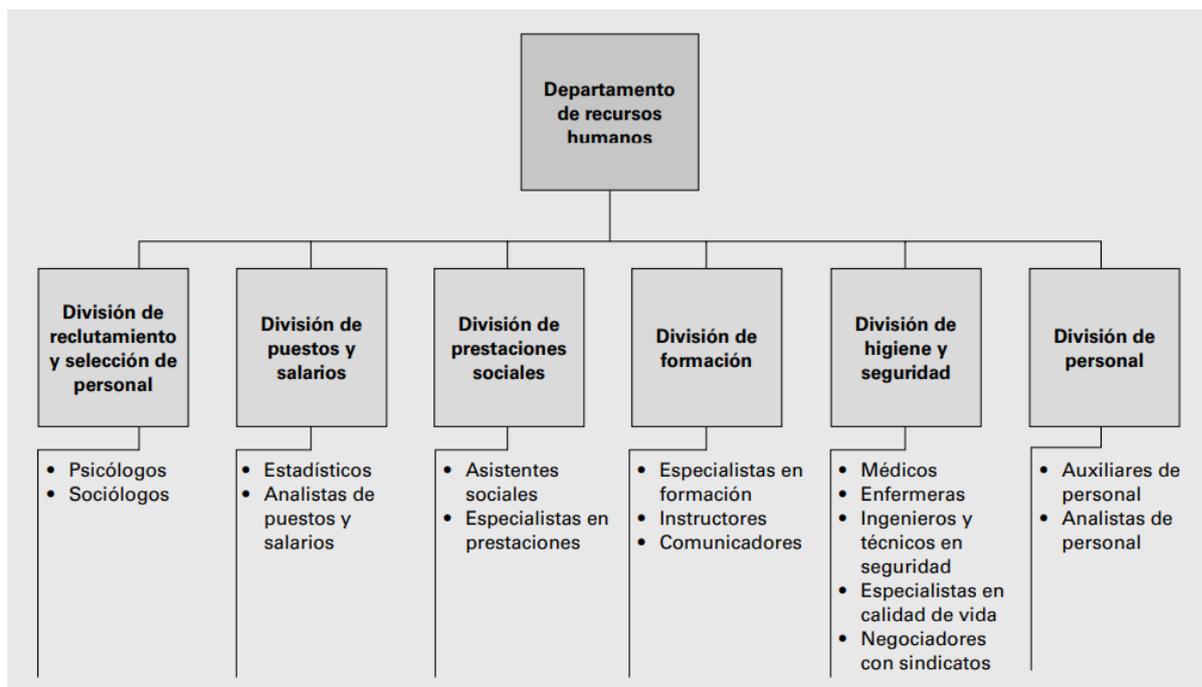
### **2.2.7 Estructura de la Gestión del Talento Humano**

Con el transcurso del tiempo la estructura del departamento de recursos humanos, se ha encontrado en un constante cambio, de cada una de las áreas involucradas.

Chiavenato (2009) considera:

Administración de recursos humanos o gestión del mismo eran estructurados tradicionalmente dentro de esquemas de departamentalización funcional que predominan en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables: la subjetividad los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí. (p.17)

Cuando esto sucede en la estructura tradicional, es complicado que el área de recursos humanos pueda realizar una buena gestión y lograr que el personal se sienta satisfecho.



*Figura 4:* Organización funcional y tradicional de un departamento de recursos humanos.

*Fuente:* Chiavenato (2009 p.18)

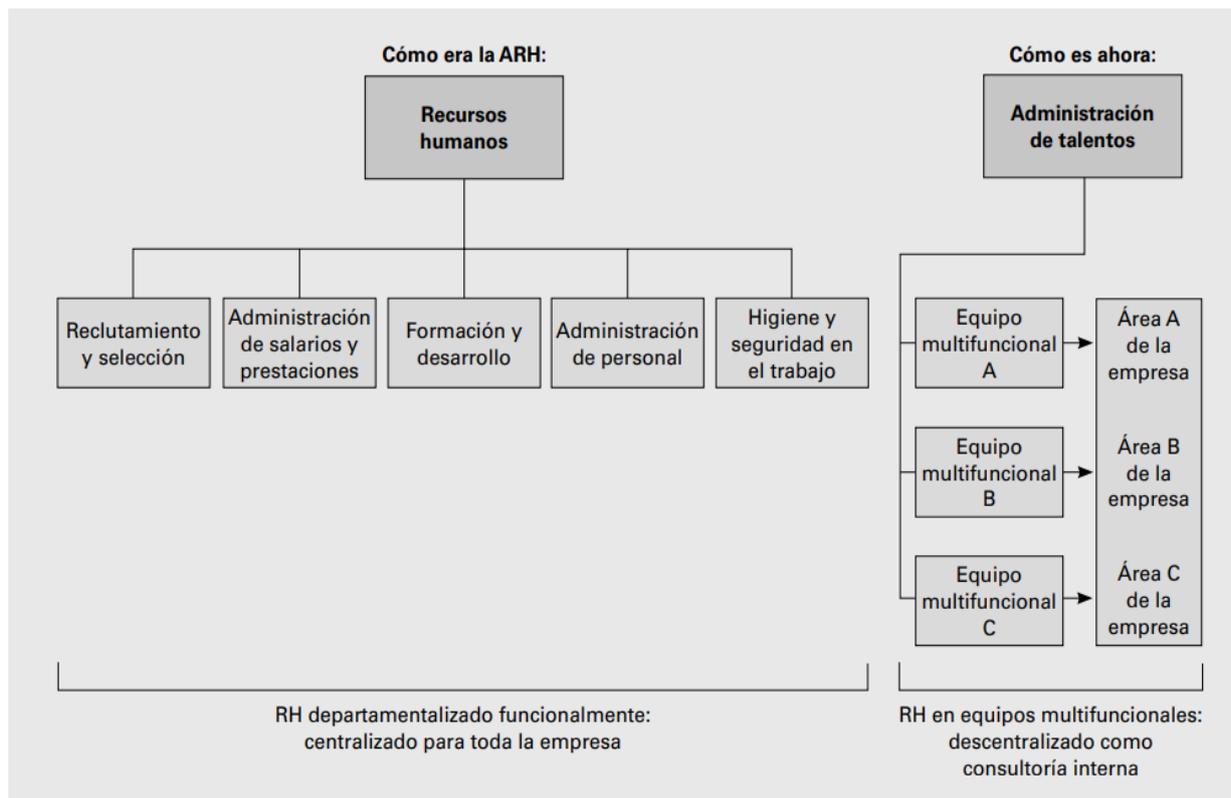


Figura 5: Nuevo formato del área de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009 p.19)

En las figuras 4 y 5 se muestran dos estructuras distintas en las cuales se pueden mostrar que la primera es el esquema tradicional cada división involucra a profesionales especializados en varias funciones específicas pero que a la vez la coordinación entre departamentos se dificulta, por lo cual se vuelve difícil conseguir la coordinación y colaboración de los departamentos, la figura 4 la estructura busca coordinar y sea multifuncional y reúna varias competencias.

## ROTACIÓN DEL PERSONAL

### 2.2.6 *Rotación del Personal*

Según Vallejos (2016), lo define como: La rotación del personal o turno ver es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas. (p.44)

Vallejos afirma en su tesis define a la rotación como un reemplazo del talento, en este caso sale una persona he ingresa otra y hay varios factores por los cuales los trabajadores se retiran del trabajo, por las remuneraciones, etc.

"Rotación laboral" es un término que ha ido evolucionando a través del tiempo, tomando en cuenta distintos aspectos y modificando cada vez sus variables a través de los años. Es necesario conocer la teoría de distintos autores respecto a la rotación de personal, el cómo debería ser gestionada según sus tipos y las particularidades entre ellos dentro de las organizaciones, de manera que se pueda observar la importancia de su gestión dentro de la organización. A continuación, se exponen las diferentes definiciones acerca de la rotación de personal. (p.9)

### 2.2.7 *Teoría de la Rotación*

La relevancia de esta teoría viene dada por el hecho de que es la primera que introduce los términos de rotación evitable y rotación inevitable.

Ávila, S, Guerra, R & Mendoza, K. (2017) afirma:

“Administración de Personal un punto de vista y método”, de dichos autores, se identifica a la rotación del personal como el grado de movilidad interna de los empleados, ya sea este evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Esta rotación puede dividirse en dos clases y son las siguientes:

- Ingresos y salidas de la compañía (temporalidad de trabajo): Promueve la estabilidad de la compañía logrando que esta circulación de empleados aporte a la organización personal nuevo que recién se integran a la empresa.
- Cambio de empleados en la organización (movilidad interna): Esta puede beneficiar a la organización tras la formación de buenos equipos de trabajo integrados por trabajadores que se movieron dentro de la empresa. (p.40).

Pues es verdad estos dos puntos que se dan como teoría tienen mucha concordancia, y si se basan que es por temporalidad y movilidad interna.

### 2.2.8 *Tipos de Separaciones*

**a) Separación por iniciativa del empleado:** Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones:

- La insatisfacción del empleado con el trabajo.
- El número de alternativas atractivas que hay fuera de la organización en el mercado.

**b) Separación por iniciativa de la organización:** Es cuando la organización decide separar a los empleados para sustituirlos con otros más adecuados sobre la base de sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido a los colaboradores.

Según Chiavenato (2009), explica en el siguiente cuadro:

<b>COSTOS DE RECLUTAMIENTO</b>	<b>COSTOS DE SELECCIÓN</b>	<b>COSTOS DE FORMACIÓN</b>	<b>COSTOS DE SEPARACIÓN</b>
Proceso de Reclutamiento	Entrevistas de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo. Vacaciones, proporcionales, aguinaldos, etc.
Anuncio publicitario	Aplicación de pruebas y calificación	Inducción	Pago de prestaciones.
Atención a candidatos	Aplicaciones de test	Costos directos de la formación	Entrevista de separación.
Tiempo de los reclutadores	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costo de recolocación.
Estudios de mercado	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto.
Elaboración y costo de procesamiento	Exámenes médicos y de laboratorio	Elaboración de programas de capacitación	Tiempo en la formación al sustituto.

**Cuadro 3: Costo de Reposición debido a la rotación del personal.**

Fuente: Vallejos (2016, p. 45)

### 2.2.9 Clasificación de la Rotación

#### 1. Por relación laboral

Pigors y Myers (citado por Ávila, Guerra y Mendoza, 2017), existen diferentes tipos de rotación laboral, las admisiones, las separaciones y los despidos.

Por un lado, las admisiones hacen referencia a la contratación de nuevos trabajadores o re-contratación de antiguos o anteriores empleados. Por otro lado, las separaciones se refieren a la terminación del empleo y se encuentra subdividido en dos tipos que son los siguientes:

- Renuncia o abandono. Esta se caracteriza porque el trabajador es quien la inicia. En este grupo entran los trabajadores que se ausentan por 7 días consecutivos sin la autorización necesaria.
- Suspensión. A diferencia de la renuncia, esta terminación es iniciada por el jefe, ya sea por reducción de personal o por eliminación del puesto de trabajo. Debe clarificarse que no es en perjuicio del empleado.

Finalmente, los despidos hacen referencia a la terminación iniciada por el jefe porque no se encuentra satisfecho con el desempeño del empleado. A diferencia de la suspensión, el despido sí es en perjuicio del empleado.

## **2. POR DESTINOS**

Kirschenbaum y Weisberg (citados por Ávila, Guerra y Mendoza, 2017), afirman que, el personal podría rotar de dos maneras diferentes. Por un lado, se encuentra la rotación dentro de la organización, según los autores esta rotación puede ser de hasta tres tipos y son los siguientes:

- Otro trabajo en el mismo departamento.
- El mismo trabajo en un departamento diferente.
- Un trabajo diferente en un departamento diferente.

Por otro lado, está la movilidad a destinos externos. En otras palabras, el mismo trabajo en una organización diferente o un trabajo diferente en una organización diferente.

### **3. POR CLASIFICACIÓN**

Grifito y Hom (citados por Ávila, Guerra y Mendoza, 2017), los tipos de rotación laboral pueden clasificarse según quien haya iniciado esta rotación, si es que el trabajador que se fue es fácil de reemplazar y si es que dicha rotación pudo haber sido evitada o no; de esta manera poder descubrir a la rotación no deseada.

#### **Tipos de rotación laboral por clasificación:**

- **Involuntaria o voluntaria**

El primer paso para identificar la rotación laboral evitable es, según los autores, distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria. Mientras que la rotación involuntaria se refiere a aquellos trabajadores cuyo aporte para la organización está siendo deficiente, por lo cual la empresa no desea retenerlos más; la rotación voluntaria significa que los empleados escogen libremente dejar su actual empleo. A diferencia de la rotación voluntaria, este tipo de rotación es indeseable porque los empleadores no solicitaron la salida de los colaboradores.

- **Funcional o disfuncional**

Entre las salidas voluntarias, se puede diferenciar aún más entre rotaciones funcionales y disfuncionales. Por un lado, la rotación funcional representa la salida de trabajadores poco eficientes y cuya salida no representa mayor problema, pues son fáciles de reemplazar. Por otro lado, la rotación

disfuncional representa la salida de trabajadores eficaces y altamente calificados, por lo que la salida de este tipo de trabajadores le genera a la empresa una desventaja.

- **Inevitable o evitable**

Finalmente, se pueden dividir aún más las salidas disfuncionales en salidas inevitables y evitables. Las salidas inevitables representan aquellas separaciones de los colaboradores que los empleadores no pueden controlar, como salidas ocasionadas por el nacimiento de un hijo, el cuidado a tiempo completo de algún pariente, traslados de la familia, alguna discapacidad severa y la muerte.

La rotación evitable se deriva de causas en las cuales, la organización podría ser capaz de influenciar. Por ejemplo, si los empleados se están yendo debido a la baja satisfacción laboral, la compañía podría mejorar la situación rediseñando los trabajos de manera que se vuelvan más retadores o le den a los trabajadores mayores oportunidades para desarrollar sus habilidades.

En esta clasificación los autores de la tesis comparten ideas claras y concisas y definen muy bien cada punto.

### **2.2.10 RETENCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Castillo (citado por Beltrán, Cárdenas, Delgado y Flores, 2016), define, Cuando los colaboradores deciden abandonar las empresas, se debe tener en cuenta que se llevan una gran cantidad de conocimientos. Por ello, en las empresas debe aplicarse una cultura donde el empleado sea primero y tratar de incentivar su permanencia

con estrategias de inversión como beneficios sociales, salarial, reducción de jornada, planes de carrera entre otras acciones que garanticen su vínculo con la empresa en el mediano y largo plazo.

Es muy cierto lo que plantean los trabajadores al dejar la empresa salen con mucho más conocimiento, más talentos que descubren estando en la organización, salen con más ventajas competitivas, para poder presentarse a cualquier organización, y es por eso que las empresas deben considerar primero al trabajador y utilizar estrategias de retención.

Vallejos (2016), define: La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándose las condiciones físicas, psicológicas y sociales. (p.103)

### ***2.2.11 Estrategias de Retención***

Beltrán, Cárdenas, Delgado y Flores (2016), presenta su cuadro de estrategias, las cuales cualquier empresa puede utilizarlas.

<b>MEDIDAS A PRIORI</b>	<b>MEDIDAS A POSTERIORI</b>
<p><b>Iniciativas de selección:</b> Es más importante las capacidades inherentes del postulante antes que las técnicas.</p> <p><b>La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador:</b> Es la reputación que la empresa tiene lo que genera mayor cantidad de postulantes y mayor cantera para elegir.</p> <p><b>Selección de personas no susceptibles de ser contratadas por las empresas:</b> Es la oportunidad de dar trabajo a personas con altos rangos de capacidades, con experiencia laboral, lo que genera a un mayor compromiso con la empresa por la oportunidad brindada.</p>	<p><b>Diseño y definición de puestos de contenido motivacional:</b> El manual de organización y funciones de la empresa debe estar bien definido, y el colaborador debe mantener cierta autonomía en su puesto de trabajo seguido del feedback permanente.</p> <p><b>Los beneficios sociales:</b> Están referidos a establecer los beneficios de ley para el trabajador.</p> <p><b>Identificación de las necesidades y las fortalezas de los empleados:</b> Es el puesto idóneo para el colaborador según</p>

	<p>sus fortalezas acorde con la necesidad de la empresa.</p> <p><b>Incentivos económicos:</b> Son los que se emplean mayormente como retribución variable, bonos, pago en acciones, entre otros.</p> <p><b>Desarrollo personal y profesional de los empleados:</b> La formación debe darse de manera permanente, con la finalidad de brindar a la empresa la agilidad necesaria para reaccionar a tiempo ante cualquier circunstancia.</p> <p><b>Flexibilidad según la naturaleza del trabajo:</b> A través de las convocatorias internas, los empleados tienen la oportunidad de rotar por las diferentes áreas de las empresas propiciando nuevas experiencias laborales.</p> <p><b>La relación fluida y de confianza con los supervisores:</b> Genera una comunicación horizontal y de forma adecuada para propiciar confianza con los colaboradores.</p> <p><b>Buena política de comunicación interna:</b> Asegura que la comunicación llegue al trabajador de forma clara y directa para evitar subjetividad, chismes o malos entendidos.</p> <p><b>Reconocimiento del desempeño de los empleados:</b> Demuestra al trabajador que valora su trabajo a través de un “gracias”, “buen trabajo”, “felicitaciones”, “lo hiciste bien”, etc.; en el caso de cometer errores, deben analizarlos y brindarle retroalimentación.</p>
--	--

#### **Cuadro 4: Estrategia de Retención del Personal.**

**Fuente: Tesis Análisis del uso de planes de beneficios en la gestión del talento humano para mejorar la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad en Lima. elaborada por Beltrán, Cárdenas, Delgado y Flores (2016, p. 12)**

Las estrategias que tomaron en cuenta fueron dos puntos uno antes de y el otro después de esto es muy beneficioso para la empresa y para el talento humano también puesto que sabe que valoraran su trabajo y que también la empresa hará lo posible por mantenerlo en

su organización, uno de los puntos muy importantes para la retención del personal son las remuneraciones, reconocimientos, ponerse en el lugar de ellos cuando hayan problemas, y las organizaciones deben estar más enfocadas en el personal. Así que en conclusión estos tres autores plantearon una buena estrategia.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa "una buena gestión hace que las empresas funcionen".

**Talento Humano:** Es aquel conocimiento, experiencias, motivación, interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, salud, etc., que tiene toda persona para poder desarrollarse en el medio laboral.

**Retención del Personal:** Es a menudo una métrica clave que los directivos siguen para determinar si hay brechas críticas entre la capacidad de los equipos de liderazgo para atraer y retener gran talento.

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

**Procesos:** En el campo empresarial y económico, el proceso es una secuencia de actividades humanas, que transforman un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Se pueden encontrar al proceso productivo, en donde el resultado es un producto o servicio; y al proceso de negocio, en éste se llevan y concluyen tareas de manera lógica cómo transferir mercancías, efectuar negociaciones, etc.

**Objetivos:** Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.

**Recursos:** Son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa como: naturales, humanos, forestales, entre otros.

**Estrategia:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos, tener pensamientos y poner en acción.

**Organización:** Son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

### 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
<b>1. Problema de la Investigación</b>						
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	X					
1.2. Planeamiento del Problema.	X					
1.2.1. Problema General	X					
1.2.2. Problemas Específicos.						
1.3. Objetivos de la Investigación.	X					
1.3.1. Objetivo General.	X					
1.3.2. Objetivos Específicos.						
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.	X					
<b>2. Marco Teórico</b>						
2.1. Antecedentes.		X				
2.1.1. Internacionales.		X				
2.1.2. Nacionales.						
2.2. Bases Teóricas.		X				
2.3. Definición de Términos.		X				
<b>3. Conclusiones</b>			X			
<b>4. Recomendaciones.</b>				X		
<b>5. Aporte Científico o Socio Cultural de la Investigación.</b>						X

#### 4. RECURSOS Y PRESUPUESTO

<b>PARTIDA PRESUPUESTAL</b>	<b>Código de la Actividad en que se Requiere</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (en soles)</b>	<b>Costo Total (en soles)</b>
Recursos Humanos		1	S/ 450.00	S/ 450.00
Bienes y Servicios	Impresiones - Anillados - CD - Fotocopias	6 juegos	S/ 60.00	S/ 360.00
Útiles de Escritorio	Papel Bond - USB - Lapiceros - Lápiz - Borrador -Tajador	7	S/ 30.00	S/ 210.00
Mobiliario y Equipos	Servicio de Internet	60 horas	S/ 2.00	S/ 120.00
Pasajes y Viáticos	Refrigerio y Movilidad	20	S/ 15.00	S/ 300.00
Materiales de Consulta (libros, revistas, boletines, etc.)	Compras de Libros	1	S/ 40.00	S/ 40.00
Servicios a Terceros		0	S/ 0.00	S/ 0.00
Otros		0	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL</b>				S/ 1,480.00

## 5. REFERENCIAS

- Ávila, S., Guerra, R., & Mendoza, K. (2017). *La rotación laboral no deseada: Causa y Consecuencias en Organizaciones Empresariales*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Beltrán, L., Cárdenas, L., Delgado, D. & Flores, M. (2016). *Análisis del uso de planes de beneficios en la gestión del talento humano para mejorar la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad*. Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Escudero, J. (2016). *Gestión del talento humano y desempeño laboral, según el personal del equipo comercial de Comas de la empresa Agua Potable y Alcantarillado*. Universidad Cesar Vallejos. Lima.
- Freeman R.E, Stoner J.A.F & Gilbert. JR D.R (2010). *Administración*. México: Educación.
- Jaramillo, O. L. (2005, julio). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa de EXPOPYME*. Pensamientos & Gestión. Recuperado de <file:///D:/TESIS%20I/TALENTO%20HUMANO/64601805.pdf>
- Liquidano Rodríguez Ma. C. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <file:///F:/TESIS%20I/librofinal-Liquidano.pdf>
- Mitta, D. & Dávila, C. (2015). *Retención del talento humano: Políticas y prácticas aplicadas a jóvenes "MILLENNIALS" en un grupo dela organización*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Musa, M.R. (2016, mayo). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Revista de Investigación. Recuperado de <file:///D:/TESIS%20I/TALENTO%20HUMANO/376147131008.pdf>

Pinedo, C. & Quispe, L. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa PETREX S.A.* Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

Vallejos, L.M. (2016). *Gestión del talento humano.* Riobamba, Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **6. Aporte Científico o Académico**

- ❖ A través de mi proyecto quiero brindar a aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas que siempre deben de tener un proceso de selección de personal, y para aquellos que sí cuentan con un proceso de selección pues buscar muchas más técnicas de selección.
- ❖ Por otro lado, concientizar a los empresarios que el recurso más importante es el talento humano y que deberían de acercarse y conocer un poco más de ellos.

## **7. Recomendaciones**

- Una de las recomendaciones que se brindaría a la Empresa BRUMODA S.A.C es tener un proceso de selección de personal, en términos definidos deben tener bien claro cuál es el perfil que busca para el logro de sus metas y objetivos, y asimismo brindar al talento humano que vendría a ser el personal ya seleccionado brindarles una línea de carrera, por lo que hoy en día no solo buscan la parte económica, sino desarrollarse profesionalmente.

## 8. ANEXOS

### . Matriz de consistência

**TÍTULO: Influencia de la Gestión del Talento Humano en la Rotación de los Trabajadores de la Empresa BRUMODA S.A.C 2019.**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA E INSTRUMENTO
¿Cómo influye la gestión del talento humano en la rotación de los trabajadores en el área de ventas de la empresa BRUMODA S.A.C 2019?	Explicar cómo influye el talento humano en la rotación de los trabajadores en el área de ventas de la empresa BRUMODA S.A, 2019	La Gestión del Talento Humano influye directamente en la rotación de los trabajadores en el área de ventas de la Empresa BRUMODA S.A.C 2019.	Gestión del talento humano	No Experimental	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario de Encuesta
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE		TÉCNICA E INSTRUMENTO
¿Cómo influye la Administración del Talento Humano para disminuir el índice de rotación de los trabajadores de la empresa BRUMODA S.A.C?	Identificar y analizar el mayor índice de rotación de los trabajadores de la empresa BRUMODA S.A.C.	La Gestión del Talento Humano influye directamente en la rotación del personal en el área de ventas de la Empresa BRUMODA S.A.C.	Rotación del Personal		<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario de Encuesta
¿Cómo influye la Rotación del Personal en los Objetivos propuestos por la empresa BRUMODA S.A.C?	Identificar y analizar la importancia que tiene realizar una buena gestión de reclutamiento del talento humano en la empresa BRUMODA S.A.C	La Gestión del Talento Humano influye directamente en la realización de una buena gestión de reclutamiento del talento humano de la Empresa BRUMODA S.A.C.			

