

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL EN LA EMPRESA STARBUCKS COFFEE – ZONA
NORTE**

SUSTENTADO POR:

Cecilia Giulliana Medina Pariona

Catherine Aeme Soto Leon

Blanca Pierina Castro Mendoza

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

**Lima – Perú
2017**

INDICE

| | |
|--|------|
| DEDICATORIAS..... | vii |
| AGRADECIMIENTO..... | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | xi |
| CAPÍTULO I | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Situación Problemática..... | 1 |
| 1.2 Problema de Investigación | 3 |
| 1.2.1 Problema General..... | 3 |
| 1.2.2 Problemas Específicos..... | 3 |
| 1.3 Justificación de la Investigación | 3 |
| 1.4 Objetivos | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General | 4 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 4 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 Antecedentes de Investigación..... | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales..... | 5 |
| 2.1.2 Nacionales | 7 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 9 |
| 2.2.1 Variable independiente: Gestión del talento humano | 9 |
| 2) Contexto de la Gestión del Talento Humano..... | 10 |
| 2.2.2 Variable dependiente: Rotación de personal | 39 |
| 3.3 Glosario de términos | 57 |
| CAPITULO III | 62 |
| HIPOTESIS Y VARIABLES | 62 |

| | | |
|----------------------------------|--|----|
| 3.1 | Hipótesis del estudio | 62 |
| 3.1.1 | Hipótesis General | 62 |
| 3.1.2 | Hipótesis Específicas | 62 |
| 3.2 | Variables del estudio | 63 |
| 3.2.1 | Identificación de Variables | 63 |
| 3.3 | Operacionalización de Variables | 64 |
| CAPITULO IV | | 65 |
| METODOLOGIA..... | | 65 |
| 4.1 | Tipos de Investigación..... | 65 |
| 4.2 | Diseño de la Investigación | 65 |
| 4.3 | Población de Estudio..... | 65 |
| 4.4 | Tamaño y Selección de la Muestra | 66 |
| 4.5 | Técnicas de Recolección de Datos | 67 |
| 4.6 | Análisis e Interpretación de la Información..... | 68 |
| CAPÍTULO V | | 69 |
| 5.1 | Presentación y Análisis de Resultados..... | 69 |
| CONCLUSIONES..... | | 91 |
| RECOMENDACIONES | | 92 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | | 93 |
| Web: | | 94 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------|----|
| Tabla N° 1 | 64 |
| Tabla N° 2 | 67 |
| Tabla N° 3 | 69 |
| Tabla N° 4 | 70 |
| Tabla N° 5 | 71 |
| Tabla N° 6 | 72 |
| Tabla N° 7 | 73 |
| Tabla N° 8 | 74 |
| Tabla N° 9 | 75 |
| Tabla N° 10 | 76 |
| Tabla N° 11 | 77 |
| Tabla N° 12 | 78 |
| Tabla N° 13 | 79 |
| Tabla N° 14 | 80 |
| Tabla N° 15 | 81 |
| Tabla N° 16 | 82 |
| Tabla N° 17 | 83 |
| Tabla N° 18 | 84 |
| Tabla N° 19 | 85 |
| Tabla N° 20 | 86 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|-------------------|----|
| Figura N° 1 | 23 |
| Figura N° 2 | 27 |
| Figura N° 3 | 28 |
| Figura N° 4 | 38 |
| Figura N° 5 | 42 |
| Figura N° 6 | 45 |
| Figura N° 7 | 47 |
| Figura N° 8 | 52 |
| Figura N° 9 | 56 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--------------------|----|
| Gráfico N° 1..... | 69 |
| Gráfico N° 2..... | 70 |
| Gráfico N° 3..... | 71 |
| Gráfico N° 4..... | 72 |
| Gráfico N° 5..... | 73 |
| Gráfico N° 6..... | 74 |
| Gráfico N° 7..... | 75 |
| Gráfico N° 8..... | 76 |
| Gráfico N° 9..... | 77 |
| Gráfico N° 10..... | 78 |
| Gráfico N° 11..... | 79 |
| Gráfico N° 12..... | 80 |
| Gráfico N° 13..... | 81 |
| Gráfico N° 14..... | 82 |
| Gráfico N° 15..... | 83 |
| Gráfico N° 16..... | 84 |
| Gráfico N° 17..... | 85 |
| Gráfico N° 18..... | 86 |

DEDICATORIAS

Dedicatoria 1:

Bach. 1: Medina Pariona Cecilia Giuliana

A Dios; por iluminar y guiar mi camino

A mis padres; por su apoyo incondicional

A mis hermanos; por su paciencia y consejo

A mis dos angelitos Betsy y Jorge por inspirarme a dar lo mejor de mí.

Dedicatoria 2:

Bach. 2: Soto León Catherine Aemee

A mi madre por su apoyo incondicional. A mis abuelos que acompañan día a día,

A mis hermanos por inspirarme a ser un ejemplo para ellos.

Dedicatoria 3:

Bach. 3: Castro Mendoza Blanca Pierina

A mi madre que me guía siempre, me aconseja y me
apoya A mi hermano, por su amor y por su apoyo

A toda mi familia que me apoya siempre en cada paso de mi vida profesional

AGRADECIMIENTO

Las autoras del presente trabajo, expresan su agradecimiento a:

A la Gerente de Marca de la empresa STARBUCKS COFFEE – ZONA NORTE, por permitir y dar las facilidades necesarias para el desarrollo del proyecto.

A la Coordinadora del área de Recursos Humanos Romina Ottino, que permitió recopilar la información requerida y necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

A nuestra Asesora Metodológica Dra. Jackeline Huamán Fernández; que nos ha guiado en cada etapa del proceso para la elaboración de la tesis, por su constante apoyo, paciencia y valiosa orientación en el desarrollo de este trabajo.

A todos y cada uno de los maestros que, en los años de estudio y desarrollo de nuestra carrera, nos impartieron todas sus enseñanzas, sabiduría y experiencia en las materias impartidas durante nuestra formación profesional; así como todos sus consejos nos ayudaron a continuar y nunca declinar hasta la culminación de nuestros estudios universitarios en esta nuestra casa de estudios.

RESUMEN

Actualmente en el país el índice de rotación en los últimos años se ha incrementado, debido que no se les presto la debida atención y que ahora tienen serios efectos negativos, esto representa un verdadero problema para las empresas, ya que entrenar debidamente a un colaborador implica dedicar tiempo e invertir dinero y el tiempo de entrenamiento que el colaborador no es productivo al 100% afecta a la organización.

La rotación de los colaboradores se da por varios motivos ya sea por iniciativa del colaborador, despidos, por no ofrecer una línea de carrera o por razones poco convincentes como el evitar supuestas obligaciones laborales. Está demostrado que las personas que trabajan en un ambiente agradable y positivo son más productivas, brindan una calidad de servicio superior a los clientes internos y externos y lo más importante tienen un mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad. La presente investigación quiere aportar a la empresa Starbucks Coffee - zona norte, herramientas que permitan al área de recursos humanos gestionar de una manera más eficiente el talento de los colaboradores de la empresa y así solucionar el problema que atraviesa hoy en día que es la alta rotación de personal.

Para tal efecto se tomó como muestra de estudio a un grupo de 30 colaboradores que cumplen su servicio dentro de la empresa (zona norte), esta información se recibió por medio de una encuesta para evaluar las causas y motivos que influyen para su rotación. Se redactó un instrumento para que abarque cada variable e indicador y se hizo una prueba piloto para validar las encuestas.

Luego se realizó el estudio aplicando las encuestas a los 30 colaboradores que formaron parte de la muestra de estudio. Con los datos obtenidos se procedió al análisis de resultados, con el cual procedimos elaborar las conclusiones y recomendaciones.

Al respecto con nuestra investigación presentamos una guía para que la empresa pueda reconocer el talento de los colaboradores y así poder brindarles una línea de carrera, que según nuestro estudio es lo que actualmente los trabajadores buscan en la empresa, tomando en cuenta que

esto favorecerá a reducir el índice de rotación por lo cual viene atravesando la zona norte de la empresa Starbucks Coffee.

Lo que refiere a la gestión de talento humano dentro de la empresa Starbucks Coffee- zona norte, actualmente es un factor con mucha oportunidad de mejora ya que las tiendas de la zona norte de la empresa Starbucks Coffee no desarrollan el talento interno de su empresa, esto tiene como consecuencia renuncias constantes de personal elevando el índice de rotación existente en la zona norte de la empresa.

Por otro lado, las tiendas de la zona n o r t e de la empresa en mención no cumplen con el seguimiento adecuado y oportuno de las tareas que se les asigna a las personas luego de haber realizado la evaluación de desempeño, generando incomodidad de parte de sus colaboradores y poca satisfacción laboral donde muchas veces esto se ve reflejado en el desempeño en tienda.

Con respecto a los convenios, beneficios y capacitaciones que la empresa brinda los colaboradores se encuentran satisfechos ya que ellos consideran que son factores importantes para la aplicación en su desarrollo profesional y personal.

Palabras Clave: Rotación, Organización, colaborador, calidad, servicio, clientes, talento, recursos humanos.

ABSTRACT

Currently in the country the turnover rate in recent years has increased, because they are not given due attention and now have serious negative effects, this represents a real problem for companies, because properly train a collaborator involves dedicating time and investing money and the training time that the collaborator is not 100% productive affects the organization.

The rotation of the collaborators occurs for various reasons, either at the initiative of the employee, dismissals, for not offering a career line or for unconvincing reasons such as avoiding alleged work obligations. It is demonstrated that people who work in a pleasant and positive environment are more productive, provide a superior quality of service to internal and external customers and most importantly have a greater sense of belonging, commitment and responsibility. The present investigation wants to contribute to the company Starbucks Coffee - North zone, tools that allow the area of human resources to manage in a more efficient way the talent of the collaborators of the company and thus solve the problem that crosses today that is the high Staff turnover.

For this purpose, a group of 30 collaborators who perform their service within the company (northern zone) was taken as a study sample, this information was received through a survey to assess the causes and reasons that influence its rotation. An instrument was written to cover each variable and indicator and a pilot test was carried out to validate the surveys.

The study was then carried out by applying the surveys to the 30 collaborators who were part of the study sample. With the data obtained, we proceeded to the analysis of results, with which we proceeded to draw conclusions and recommendations.

In this respect, with our research we present a guide so that the company can recognize the talent of the collaborators and thus be able to offer them a career line, which according to our study is what workers are currently looking for in the company, taking into account that this will favor reduce the turnover rate, which is why it has been crossing the northern area of the company Starbucks Coffee. What refers to the management of human talent within the company Starbucks

Coffee- North Zone, is currently a factor with a lot of opportunity for improvement since the stores in the northern area of the company Starbucks Coffee do not develop the internal talent of their company, this has as a consequence constant staff resignations raising the turnover rate existing in the north zone of the company.

On the other hand, the stores in the north of the company in question do not comply with the proper and timely monitoring of the tasks assigned to people after having performed the performance evaluation, generating discomfort on the part of their employees and little job satisfaction where often this is reflected in the performance in store.

With regard to the agreements, benefits and training that the company provides the employees are satisfied because they consider that they are important factors for the application in their professional and personal development.

Keywords: Rotation, Organization, collaborator, quality, service, clients, talent, human resources.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El mundo empresarial exige un alto nivel de competitividad y productividad para lograr su posicionamiento, permanencia y sostenibilidad en el mercado, uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas, se relaciona con la gestión del talento humano, ya que este recurso es de vital importancia para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La rotación del personal se hace un factor importante en el desarrollo de las empresas, sobre todo de las grandes cadenas como es el caso de Starbucks Coffee, que tiene trece años posicionado como marca en el mercado peruano, encontrándose en el rubro de restaurantes y cafeterías, se sabe pues que esta cadena en el Perú ha tenido una importante inversión, en la actualidad nuestro país representa un incremento del 11% en volumen de tiendas. Llegaremos a los 89 locales al finalizar el año. Actualmente, el Perú es el cuarto país de América Latina con más locales de Starbucks, detrás de México, Argentina y Chile; en muchos casos se muestra una organización que aplica una política de gestión de personal que principalmente busca fomentar un clima laboral basado en la motivación del empleo, ya que con esta filosofía de trabajo asegura satisfacción de los trabajadores; sin embargo, todo esto se ve afectado en mayor o menor medida por el capital humano con el que cuenta dicha cadena, en especial de los locales de la zona Norte; “Mega Plaza I , Mega Plaza II y Plaza Norte; por tratarse de locales con un factor de consumo similar, así como de un mismo sistema de gestión interna, atribuido a los aspectos de carácter general, como también las políticas, reglas y al aspecto personal del propio trabajador, por lo que

se origina un alto índice de rotación de personal, lo cual según (Chiavenato, 2002). Sostiene que “se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo, a esto se le atribuye aspectos tales como los criterios de aplicación al personal y la compensación del personal, que son aspectos o factores relevantes a dicha variable.

La prevención es un concepto crucial en la seguridad y salud ocupacional. En efecto la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales debe ser el principal objetivo de cualquier sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en contraposición con la resolución de problemas después de que han ocurrido. Es por ello que actualmente en las tiendas de la zona norte de la empresa Starbucks Coffee se encuentran enfocadas en llevar una mejor gestión con respecto a la SST (seguridad y salud en el trabajo), llevando a cabo constantes programas de capacitación para que los colaboradores de las tiendas tengan conocimiento de los peligros y riesgos a los que se encuentran expuestos.

Finalmente, los programas de capacitación que se brindan en las tiendas de la Zona Norte de la empresa constituyen un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto que le corresponde, siendo un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo a elevar el rendimiento, la moral y la creatividad del colaborador.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera se relaciona la Gestión del talento humano con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee- Zona Norte?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo el desarrollo del talento humano se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa de Starbucks Coffee?
- ¿Cómo la estrategia de retención de personal se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks Coffee?
- ¿Cómo la implementación de políticas de seguridad de seguridad y salud ocupacional se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks Coffee?

1.3 Justificación de la Investigación

El presente estudio se justifica en el análisis de las estrategias que emplea el área de recursos humanos en la empresa STARBUCKS COFFEE específicamente en las tiendas de la Zona Norte para la selección del personal que requieren para el puesto solicitado, así como su proceso de gestión y el alto índice de rotación de colaboradores por el cual vienen atravesando en los últimos años.

Esta investigación representara para la empresa STARBUCKS COFFEE

- Zona Norte una herramienta de gran importancia, ya que permitirá disponer de técnicas necesarias para la búsqueda de talento humano

idóneo para el desempeño de las distintas actividades realizadas en la organización y así optimizar el proceso en referencia, esto implica diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal definiendo en primer lugar las fuentes más adecuadas para la capacitación y las técnicas que permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Establecer la relación entre la Gestión del talento humano con la rotación del personal de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks – Coffee

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el desarrollo del talento humano se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks – Coffee
- Determinar si la estrategia de retención de personal se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks – Coffee
- Determinar si la implementación de políticas de seguridad de seguridad y salud ocupacional se relaciona con la rotación de los colaboradores de las tiendas de la Zona Norte de la empresa Starbucks – Coffee

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Mora, Luisa. (2011). En su propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A. de la Pontificia Universidad Javeriana; Facultad de Comunicación y Lenguaje

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

integración y dejará a un lado las rivalidades.

Alarcón, Daniel. (2015). Diseñó un modelo de Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía - Escuela de Administración de Empresas y Marketing; Tulcán – Ecuador. El cual tiene como finalidad brindar una aportación para que las personas con discapacidad aumenten los niveles de desempeño, logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Como primer aspecto, se fundamenta las bases teóricas y científicas de las variables para determinar la relación existente entre las mismas: La Gestión del Talento Humano y el desempeño en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento; La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos de la empresa Cimpexa S.A, permitirá una mejor organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa. Mediante la aplicación del modelo 360°, se identificaron las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, contribuyendo también a establecer un diccionario de competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante, con el propósito de mejorar continuamente.

2.1.2 Nacionales

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

Ccollana, Yuniór. (2014). En su estudio de Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Universidad San Martín de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos; Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Lima – Perú. Es un estudio descriptivo aplicado, el cual tuvo como Objetivo: Determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Metodología: Se utilizó un diseño correlacionar – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de recursos humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un

cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Resultados: La relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa. Asimismo, la rotación de personal en el 2010 fue moderada, en cuanto al absentismo laboral en el año 2010 fue de forma normal.

Finalmente se encontró que la productividad presento algunos crecimientos en los meses del año 2010.

Prieto, Pedro. (2013). En su estudio de Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad San Martín de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos; Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Lima – Perú. En el presente trabajo el autor quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la

organización. En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Variable independiente: Gestión del talento humano

1) Gestión de Talento Humano

Chiavenato Idalberto (2009) define la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

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

Eslava Arnao Edgard (2004), afirma que la gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

2) Contexto de la Gestión del Talento Humano

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

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

personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

3) Aspectos fundamentales de la Gestión moderna de talento humano

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

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y

motivados

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

4) Importancia de la Gestión de talento humano

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

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

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

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

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

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

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los

profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

A) Conocimiento de la Organización. - Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.

B) Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos. - Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.

C) Gestión Cultural. - Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio

cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.

D) Gestión del cambio. - Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.

E) Credibilidad personal. - Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados. Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos

modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.

5) Procesos de la Gestión de Talento Humano

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

A) Admisión de Personas. Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar

toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación)

De los planteamientos realizados, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

B) Aplicación de Personas. Según Chiavenato (2009), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”

Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato)

Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato, señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

c) Compensación de Personas. Chiavenato (2009), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Según Chiavenato, las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

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

D) Desarrollo de las Personas. De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les

permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

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

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

F) Monitoreo de personas. El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el

uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización.

En general, la gestión de talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

No obstante, de acuerdo a la gestión del talento humano se ha visto afectada debido a que la incongruencia entre los procesos de recursos humanos, revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente.

Figura N° 1 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato 2002

6) Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento Humano

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

Según Ibañez Machicao (2011) estas son las nuevas

tendencias en la gestión del talento humano:

❖ LA INFLUENCIA. - Se entiende la influencia como la habilidad que tiene una persona de alterar o modificar la forma de pensar o actuar de otras. El personal de la organización empresarial debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que le rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene bajo sentido de influencia; sin embargo, esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores de la organización, también la padecen algunos ejecutivos, que piensan que deberían tener influencia, dado que el cargo que ocupan en la empresa. En esta nueva tendencia, cada miembro de la organización busca, constantemente, realizar cambios en pro de la empresa. La empresa no solo necesita de personas que cumplan al pie de la letra lo que indiquen los procedimientos y manuales sino también aquellas que puedan aportar ideas innovadoras para dar solución a los problemas del día a día.

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

poderosa, cambia al notar que sus ideas estimulan y se toman en serio; y por eso, pondrá mayor empeño en mejorar las cosas.

Actualmente, la innovación es vital para toda la empresa. Si estas no se preocupan por fomentar la creatividad en sus talentos humanos ni por invertir en adquirir nuevos conocimientos, serán fácilmente desplazadas del mercado, sin importar el tamaño ni lo años que tengan funcionando. Es por ello que hoy ya no se dice que “es el pez grande el que se come al chico”, sino que “es el más rápido el que se come al más lento”.

A cualquiera se le pueden ocurrir esas ideas iluminadas capaces de hacer cambiar un negocio. Trate de incentivar que eso suceda en todos los niveles del centro de trabajo, y cree canales de diálogo que permitan que esas ideas lleguen a usted para que las pueda evaluar. Use el pensamiento global. La innovación y las ideas creativas pueden ir más allá de su propio centro de influencia; ahora todo el mundo está a su alcance si usted se lo propone.

❖ TRABAJO EN EQUIPO

La cualidad de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, a fin de alcanzar objetivos especializados. Significa sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que se participará

en la toma de decisiones, y al hacerlo sus miembros se solidarizarán con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.

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

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

7) Evaluación de la función de Recursos Humanos

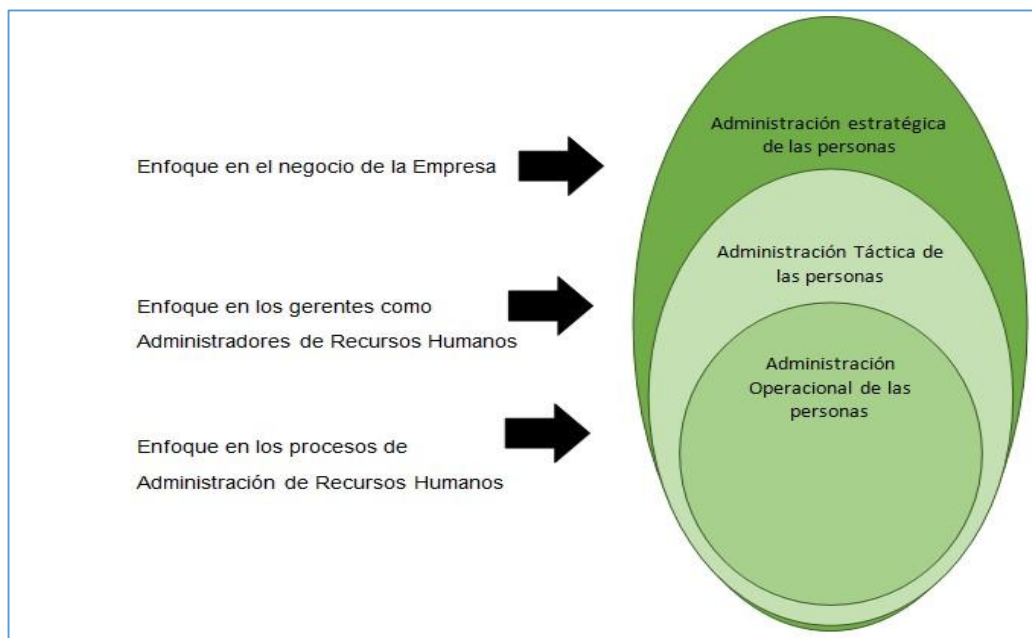
Al final de cuentas ¿para qué sirve la administración de Recursos Humanos? ¿Para ocuparse de los procesos de incorporar, colocar, desarrollar, retener y supervisar a los talentos? Parece muy poco ¿o para servir de asesor, apoyo y retaguardia para que los gerentes puedan trabajar como administradores del capital humano? Sigue siendo poco,

entonces ¿para enfocarse en el negocio de la empresa?

¡Bingo! Esta es la pregunta que más discuten actualmente los ejecutivos del área: ¿servir como un departamento de recursos humanos con técnicas operacionales, tácticas o estratégicas? En realidad, la administración de recursos humanos amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes terceros (outsourcing) y empieza actuar en dos frentes bastante diferentes: el táctico, internamente juntos a los gerentes como consultoría interna y estratégica, y externamente en los negocios de la organización como consultora en los negocios, la figura a continuación nos brindara una idea de esa ampliación de límites.

Figura N° 2

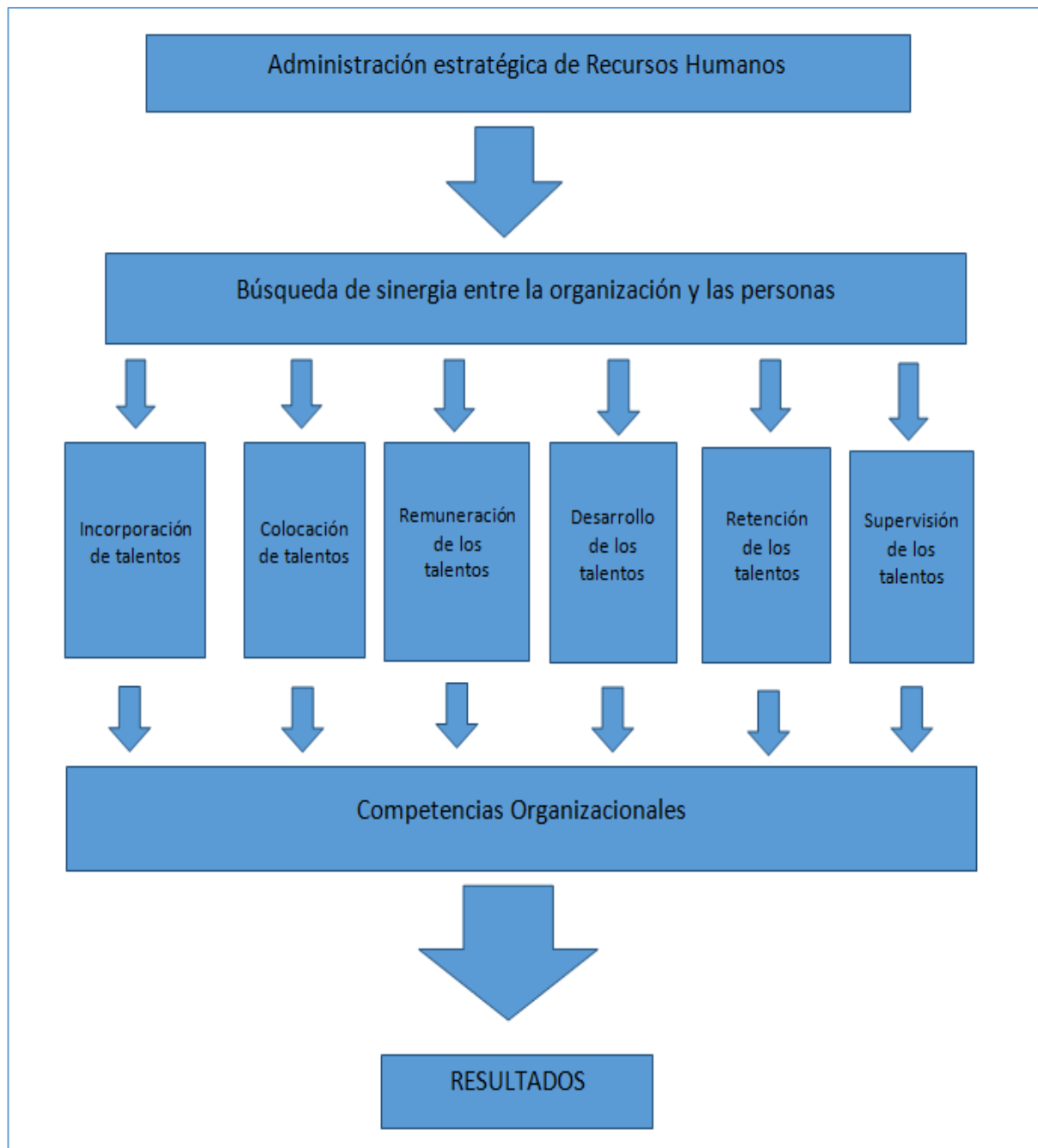
EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Chiavenato 2002

Figura N° 3

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Chiavenato 2002

En el fondo se trata de saber cómo medir cada uno de los

procesos de la administración de recursos humanos y conocer la forma en que contribuyen para aumentar la sinergia entre la organización y las personas para desarrollar las competencias organizacionales y ofrecer resultados.

En algunas organizaciones más avanzadas, la administración de recursos humanos amplía cada vez más su actuación y traspasa las fronteras organizacionales para ir al encuentro de agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad, actúa como asociado del negocio de la organización o como motor de negocios, busca nuevas oportunidades de negocios, asesora fusiones y adquisiciones y actúa para ampliar el alcance de las actividades de la empresa. Es un paso más allá del enfoque estratégico.

Para actuar en los distintos niveles, la administración de recursos humanos debe utilizar motores y adoptar parámetros para medir su efecto en la organización.

- La necesidad de contar con indicadores del desempeño y de los resultados

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo. Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder tiempo con eso. La medición en términos de evaluación es

una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una prioridad de la cima porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta solo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado, Administración y resultado.

➤ Algunas definiciones de Auditoria de Recursos Humanos

- La Evaluación de Recursos Humanos o capital humano es un estudio del sistema de la administración de la organización para apreciar por entero sus programas y prácticas.
- La auditoría de Recursos Humanos es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejoría.
- La auditoría de Recursos Humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar como el funciona el programa, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se

deben incrementar.

➤ Los nuevos papeles de la administración de Recursos

Humanos se resumen en 5 aspectos

1. Invertir mucho en las personas y en los administrados del capital humano.
2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

➤ **¿Quién debe evaluar la administración de recursos humanos?**

La administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores. Tendrá éxito si efectivamente consigue todo lo anterior. Para comprobar si cumple con su papel debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El agente de la auditoria puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Sea cual fuere la alternativa, la auditoria de recursos humanos siempre tiene

un fuerte efecto educacional en la organización y en sus miembros.

Investigación sobre las actividades más importantes de administración de recursos humanos

➤ **¿Cuáles son las actividades más importantes de la administración de recursos humanos?**

1. Brindar asesoría y consejo a la gerencia respecto a la identificación y la solución de problemas individuales de los colaboradores (como ausentismo, situaciones personales difíciles, etc.
2. Comunicar a la gerencia la filosofía de las relaciones con los colaboradores y sus implicaciones legales y estratégicas.
3. Asegurar un trato consistente y equitativo a todos los colaboradores.
4. Administrar situaciones de huelga o quejas (identificar y analizar problemas, revisar desviaciones y excepciones, resolver problemas y evitar futuros problemas).
5. Proporcionar asesoría y consejos a la gerencia acerca de las políticas de personal y problemas relacionados.
6. Coordinar los procedimientos de admisión (asesorar a los gerentes, definir salarios, hacer el reclutamiento y la tamización de los candidatos, la documentación y los exámenes médicos).
7. Comunicar los programas de remuneración y las

prestaciones a la gerencia (interpretar y explicar las políticas y los procedimientos salariales, informar de problemas legales de las prácticas de remuneración y sus implicaciones).

8. Procesar quejas respecto a las prestaciones (salud, previsión privada, etc.)
9. Asesorar a la gerencia en cuanto a la solución de problemas salariales que implican a las personas (asuntos de consistencia y equiparación de salarios).
10. Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales en lo tocante a las prácticas de empleo.
11. Comunicar filosofías, objetivos y políticas de recursos humanos a toda la organización.
12. Desarrollar programas de recursos humanos con los diversos departamentos de la organización.

Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos

Muchas organizaciones utilizan técnicas contables y estadísticas para calcular los costos y los beneficios de la función de recursos humanos, como el dinero invertido en el entrenamiento de los activos humanos, el costo de la rotación de personal o de las prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores. Son técnicas que permiten calcular cuantitativamente su contribución. Otras organizaciones utilizan investigaciones junto a los gerentes de línea, los especialistas en

recursos humanos, los sindicatos, los trabajadores y los clientes para determinar cómo son evaluadas y percibidas las actividades de la administración de recursos humanos. Las organizaciones exitosas utilizan técnicas contables, estadísticas y realizan investigaciones internas y externas periódicamente para saber cómo va el desempeño de la administración de recursos humanos. Una de las técnicas más utilizadas es el benchmarking.

- **Medidas del desempeño**

- ✓ Desempeño global: como costos laborales unitarios por unidad de resultados
- ✓ Costos y desempeño: como costos de los programas de recursos humanos por funcionario.

- **Medidas del acoplamiento**

- ✓ Adecuación a los requisitos legales: como salario mínimo, remuneración de los trabajadores, programas de higiene y seguridad laborales.
- ✓ Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

- **Medidas de la satisfacción de los trabajadores**

- ✓ Satisfacción de los trabajadores por medio de sondeos de opinión.
- ✓ Satisfacción de los trabajadores con las actividades de recursos humanos como: programas de entrenamiento, administración de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras, por medio de sondeos de opinión.

- ✓ Motivos que llevan a los trabajadores a pedir su separación de la empresa.
- **Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores**
 - ✓ Rotación de personal: índice de rotación del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
 - ✓ Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
 - ✓ Índices de desperdicio: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, horas perdidas de producción.
 - ✓ Índices de calidad.
 - ✓ Número de trabajadores que solicitan transferencias o separación.
 - ✓ Número de quejas y reclamaciones por unidad y en el total de la empresa.
 - ✓ Índices de accidentes y cuestiones de seguridad física.
 - ✓ Número de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo (mensual y anual).

Cada una de esas medidas o alguna combinación de ellas permite evaluar la eficiencia y/o la eficacia de los esfuerzos de la administración de recursos humanos.

Evaluación de los logros de la Administración de Recursos Humanos

Además de las medidas antes mencionadas, la organización también debe medir sus logros en relación con ciertas metas específicas, por

ejemplo:

- Reducir en 3% al año el índice de rotación.
- Reducir en 2% al año el índice de ausentismo
- Aumentar 5% el índice de satisfacción en comparación con los resultados del sondeo de opinión o del clima organizacional del año anterior.

Estas metas se pueden relacionar con hechos pasados de la propia organización, con logros actuales de otras organizaciones o con aspiraciones de los gerentes de la organización.

Como los criterios son muy variados, deben ser integrados en conjuntos. La siguiente decisión es determinar que enfoque se pretende utilizar para evaluar la administración de recursos humanos. Los dos enfoques más importantes para la evaluación son: listas de verificación y criterios estadísticos.

➤ **Enfoques estadísticos de evaluación**

Los métodos de evaluación de la administración de recursos humanos más utilizados se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más sofisticado que las listas de verificación porque permite comparar cada unidad con su desempeño pasado o con alguna pauta de medición. Los factores cuantitativos no siempre explican o evalúan las cosas por sí mismos. No obstante, las estadísticas indican cuando algo debe ser analizado para evaluar los problemas

detectados. Los enfoques estadísticos más comunes de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de recursos humanos.

El papel actual de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito, a saber:

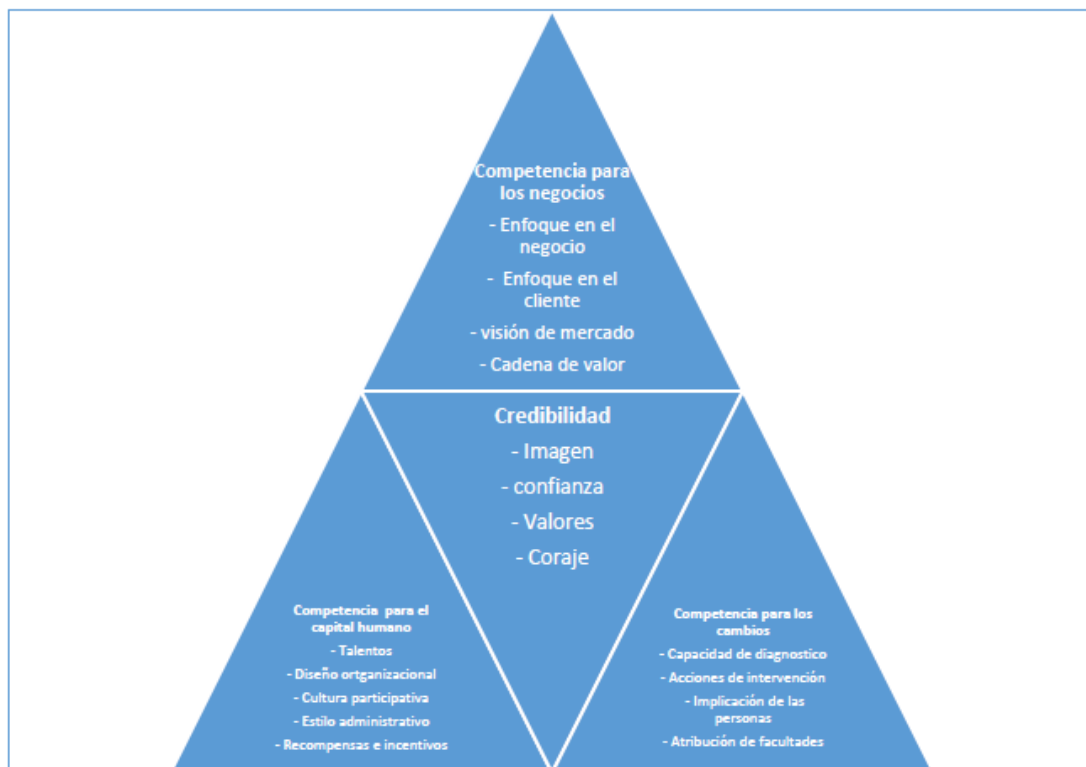
- **Competencia en capital humano.**- debe saber cuidar y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de Administración de Recursos Humanos- sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas- al mismo tiempo que transforma a las personas en talentos humanos y a éstos en capital humano.
- **Credibilidad.**- debe contar con la credibilidad de todos sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes, los ejecutivos y los colaboradores deben confiar y creer en los propósitos y la eficacia de la administración de recursos humanos, pero principalmente los colaboradores. ¿cómo se siente un colaborador cuando se le solicita que acuda al departamento de Recursos Humanos? Si va con alegría y orgullo, la administración de Recursos Humanos tiene credibilidad suficiente para contar con él. De lo contrario algo anda mal.
- **Competencia en cambio.** - Debe funcionar como locomotora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias individuales, administrativas,

funcionales y organizacionales necesarias para ello

- **Competencia para los negocios.** - Debe enfocarse en sus clientes, sus necesidades y aspiraciones y debe ser asociada en sus propósitos y objetivos, sobre todo en lo que respecta a los negocios de la organización.

Figura N° 4

MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Chiavenato 2002

2.2.2 Variable dependiente: Rotación de personal

1) Concepto de Rotación del personal

Según Chiavenato (2011) El término de rotación de recursos humanos y la expresión rotación de personal, se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, este definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Constantemente la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Rodríguez (1998) afirma: La rotación de personal como “El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana e implica múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo” Así

mismo, complementa esta definición como “ El cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”.

Entonces una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga a todas aquellas necesidades del trabajador. Este sistema de remuneración debe estar integrado por aspectos económicos, como no económicos.

2) Formas De Rotación En La Empresa

Según **Ibañez Machicao (2011)** detalla los siguientes conceptos:

- **Rotación Interna:** Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa. La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina; busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, así tenemos:
 - **Las transferencias:** Puede considerarse como el cambio

estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.

- **Los ascensos:** Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.
- **Las promociones:** Se entiende como el cambio de categorías, consecuentemente, un incremento de la remuneración del trabajador, sin cambiar de puesto.
- **Los descensos:** Consiste en el cambio de puestos de mayor importancia y remuneración a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

➤ **Rotación Externa:** Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar.

- **La rotación laboral voluntaria:** Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio.
- **La rotación laboral voluntaria inevitable:** Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario.
- **La rotación laboral involuntaria:** Se produce cuando la

dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización.

Figura N° 5
FORMAS DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA



FUENTE: Elaboración Propia

3) Causas de Rotación de Personal

Según **Reyes (1993)**, “La rotación del personal tiene diversas causas, podríamos ante todo dividir las en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria” es importante distinguir ambas:

1. **Causas Forzosas:** Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por una necesidad económica o por un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las causas forzosas suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un

profundo impacto sobre la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su trabajo, cabe indicar:

- Por terminación de la relación laboral
- Por muerte
- Por incapacidad permanente
- Por enfermedad
- Por jubilación

2. **Causas voluntarias:** Se produce cuando un empleado decide,

Por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empleador. Las causas voluntarias pueden evitarse o ser inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario, cabe indicar:

- Por renuncia del trabajador
- Búsqueda de desarrollo profesional
- Relaciones de trabajo inadecuadas
- Ausencia de todo progreso
- Ascenso en un tiempo considerable
- Por el tipo de trabajo no satisfactorio
- Condiciones de trabajo inadecuadas
- Problemas de alineamiento con las políticas y cultura organizacional
- Por razones personales o familiares

- Por mala selección
- Por inestabilidad
- Insatisfacción laboral

4) Objetivos de la Rotación del Personal

Ibáñez (2011), señala que “Con la planificación de carreras se consigue armonizar los intereses, las aspiraciones y los objetivos de la empresa” además nos indica que “La planificación de carreras presenta dos orientaciones: una por parte de la empresa y otra por parte del trabajador. Por un lado, la mayoría de los trabajadores desean progresar profesionalmente y alcanzar los puestos de mayor responsabilidad y mejor remuneración; por otro lado, a la empresa le interesa disponer de personal capacitado para puestos de mayor responsabilidad en la organización.”

Entre los principales objetivos de la rotación por parte de la organización tenemos:

- La disminución de la preocupación que produce a la organización la salida de trabajadores de gran valía.
- La necesaria capacidad de adaptación rápida a los cambios
- La renovación de las formas de desarrollar la actividad laboral, como consecuencia de la adquisición de conocimientos más actuales.
- La capacitación continua del talento humano.

Figura N° 6
OBJETIVOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL



FUENTE: Ibañez (2011)

5) Motivos de la Rotación de Personal

Según **Ibañez (2011)**, detalla a continuación

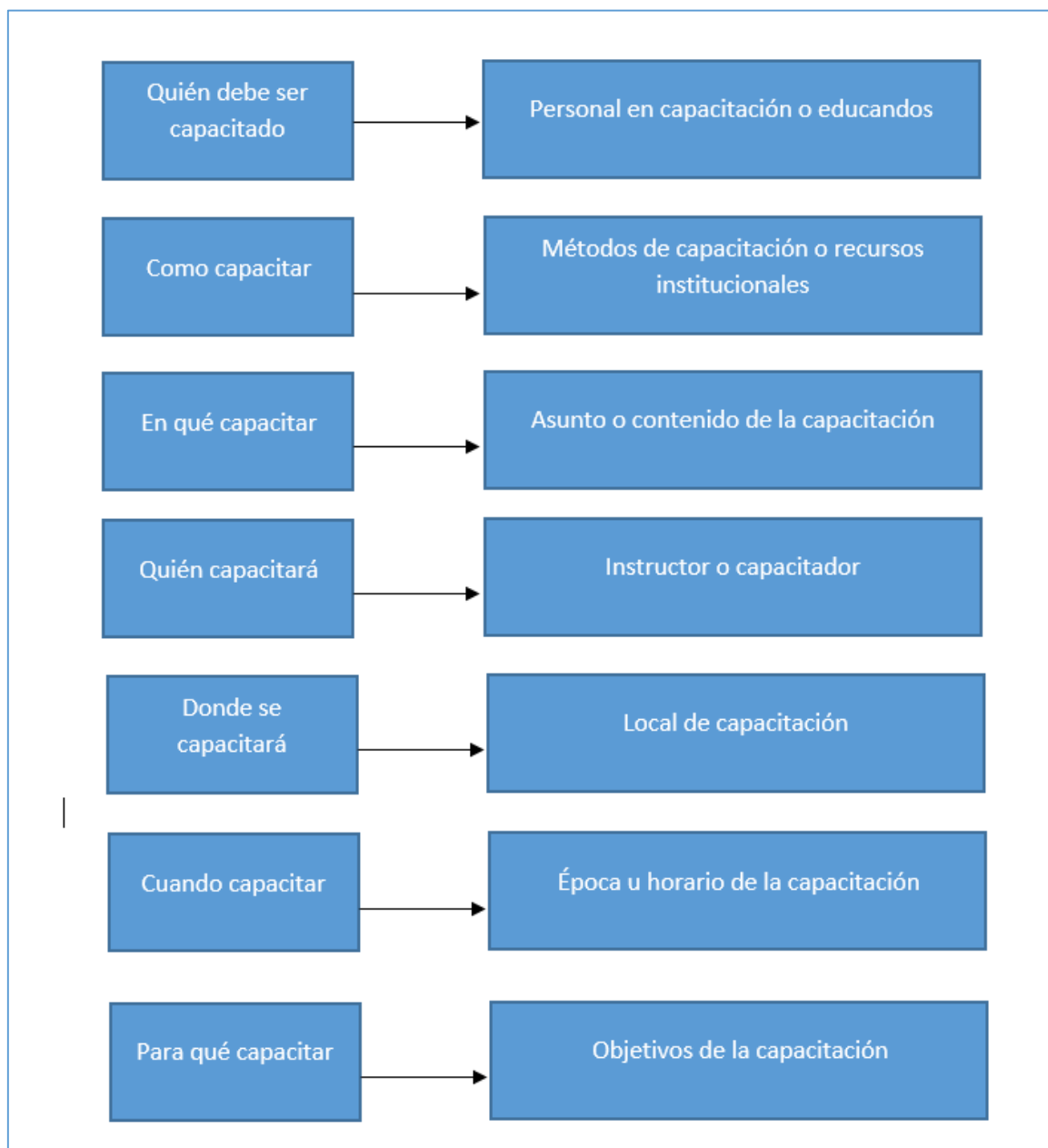
- ✓ Se administra el personal con que cuenta la empresa y proyecta requerimientos a partir de necesidades
- ✓ Permite desarrollar el potencial de los trabajadores
- ✓ Desarrolla líneas de carrera
- ✓ Brinda estabilidad laboral
- ✓ Ayuda a establecer relaciones sólidas con el personal
- ✓ Crea un mayor grado de confianza
- ✓ Desarrolla proyectos a largo plazo

- ✓ Evita la fuga de talentos hacia la competencia
- ✓ Se forma un equipo de trabajo sólido
- ✓ Disminuye los costos de procesos de capacitación

6) Programa De Capacitación

Según **Chiavenato (2009)**, indica que el programa de capacitación se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de la capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación:

Figura N° 7
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Chiavenato (2009)

7) Condiciones Físicas De Trabajo Y Diseño Del Lugar De Trabajo

Según **Eduardo Amorós (2007)**, Las condiciones físicas de trabajo son:

a) Ambiente físico: Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado. Comprende:

- ✓ **Temperatura:** La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- ✓ **Ruido:** La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca

de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- ✓ **Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.

De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- ✓ **Calidad del aire:** En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La

gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

b) El diseño del lugar de trabajo: Comprende:

- ✓ **Tamaño:** Definido por el metro cuadrado por empleado. el hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía.

Y debido a que el estatus es la determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

- ✓ **Distribución:** Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social.

Una persona probablemente interactuará más con aquellos

individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

- ✓ **Privacidad:** Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por los muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea una gran cantidad de privacidad en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacidad aumenta.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente. La privacidad limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo. Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales sobre la privacidad son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado.

Figura N° 8
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO Y DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

8) Conceptos de seguridad en el trabajo

Según **Chiavenato (2009)**, la seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden teórico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.

La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas.

➤ Medidas preventivas

La prevención de accidentes incluye las medidas siguientes:

- **La instrucción**, dirigida a crear conciencia de la seguridad, mediante señales, lemas en lugares de paso, artículos sobre seguridad incluidos en la correspondencia o comunicar

los resultados del registro de días sin accidentes o de que no se han perdido días a causa de accidentes.

- **El entrenamiento de habilidades**, con procesos de aprendizaje que incluyan medidas de prevención. Los colaboradores y los administradores deben de ser entrenados. Los gerentes deben ser multiplicadores del proceso.
- **La ingeniería** para prevenir accidentes en razón de un diseño de equipamientos o de tareas que tome en cuenta los factores que promueven la fatiga.
- **Mapas de riesgo** para localizar las áreas de riesgos. La atención de la alta gerencia es imprescindible para establecer medidas que permitan eliminar riesgos de accidentes, las inspecciones periódicas, los informes frecuentes.
- **La protección** proporcionar equipos con protección. Esto incluye equipos de protección individual como: zapatos o botas de seguridad, guantes, cascos, lentes, máscaras, protectores de oído, etc. También incluye la protección externa y el mantenimiento preventivo del equipo.

- **El refuerzo** de las reglas porque los mejores reglamentos y reglas no bastan para reducir los accidentes si no son continuamente reforzados, aplicados y cobrados. Se debe proporcionar alguna suerte de realimentación intensiva.
- **El entrenamiento**, en seguridad reduce los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndolos en prácticas y procedimientos para evitar posibles riesgos y para trabajar desarrollando sus propensiones hacia la seguridad en el trabajo.
- **Refuerzo positivo** un programa de seguridad basado en el esfuerzo positivo mejora la seguridad en el trabajo. Los objetivos de la reducción de accidentes se deben formular en conjunto con los colaboradores y deben tener una amplia difusión y comunicación de los resultados.

9) Evaluación De Desempeño

Según **Chiavenato (2009)**, la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La

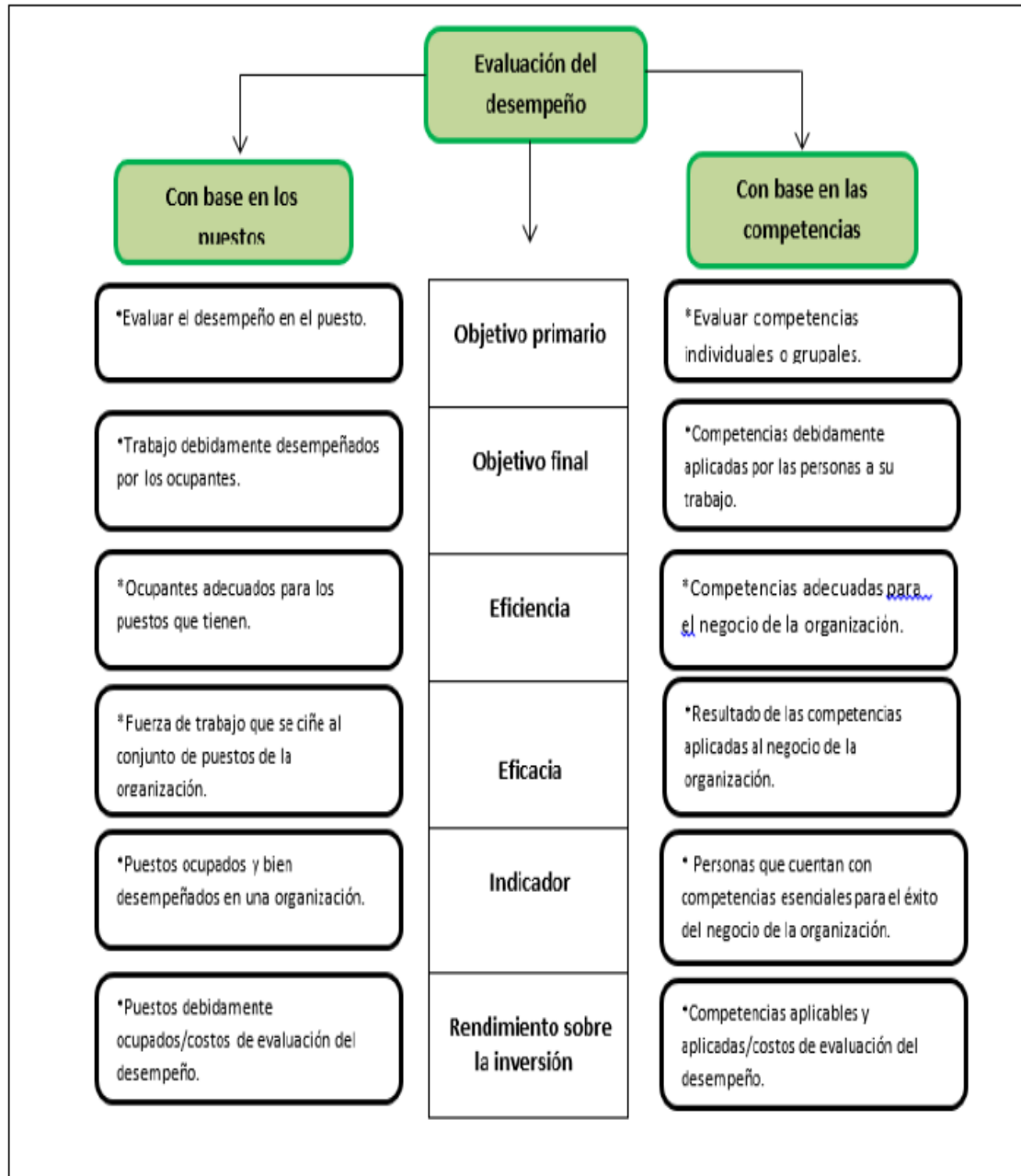
identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretenden determinar qué áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño.

✓ **¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Chiavenato (2009), indica que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Se debe evaluar el desempeño para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así las personas y las organizaciones necesitan saber cómo desempeñan sus actividades.

Figura N° 9

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LOS PUESTOS FRENTE



FUENTE: Chiavenato 2009

3.3 Glosario de términos

- ✓ **Absentismo Laboral:** Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.
- ✓ **Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas realizadas por una persona o entidad con la finalidad de conseguir sus objetivos.
- ✓ **Administración de Personal:** Proporciona las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrolla las habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.
- ✓ **Analizar:** Es una acción eminentemente intelectual característica de los seres humanos y que implica la realización de un análisis sobre determinada materia o asunto de interés.
- ✓ **Benchmarking:** Es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos que consiste en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes.
- ✓ **Beneficio:** Mejora que experimenta una persona o una cosa gracias a algo que se le hace o se le da.
- ✓ **Capacidad:** Preparación adecuada para desempeñar un oficio o hacer una cosa.
- ✓ **Capacitar:** Preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre

los diferentes procedimientos de trabajo.

- ✓ **Capital:** Es el conjunto de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular
- ✓ **Colaboradores:** Personas que forman parte de una empresa o entidad.
- ✓ **Coordinar:** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente, para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- ✓ **Crecimiento:** Aumento de la cantidad, el tamaño, la intensidad o la importancia de una cosa.
- ✓ **Desarrollar:** Llevar a cabo, realizar una idea, proyecto o actividad. Acrecentar, dar incremento o mejorar un aspecto específico.
- ✓ **Destrezas:** Es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo.
- ✓ **Determinar:** Decidir, tomar una decisión o sacar conclusiones a partir de algo. Fijar los términos, características, lineamientos o propiedades
- ✓ **Distribuir:** Repartir material, funciones, responsabilidades, información o documentación entre varias personas designando lo que a cada una corresponde, siguiendo un criterio establecido
- ✓ **Eficiencia:** Indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.
- ✓ **Ejecutar:** Realizar actividades para cumplir con los objetivos institucionales programados, mediante la asignación de funciones,

delegadas a cada nivel de la organización. Realizar o efectuar una determinada actividad.

- ✓ **Empresario:** Es la persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios.
- ✓ **Generar:** Producir, crear o causar algo dentro de la organización.
- ✓ **Gestionar.** - Hacer los trámites o diligencias necesarias para el logro de un objetivo o la resolución de un asunto Implica: planificar, ejecutar, coordinar y controlar acciones específicas.
- ✓ **Habilidad:** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.
- ✓ **Identificar:** Reconocer la identidad de una persona, objeto o elemento.
- ✓ **Implementar:** Aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar a cabo la ejecución o puesta en funcionamiento de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- ✓ **Inversión:** Acción de invertir el orden, la dirección o la posición de una cosa.
- ✓ **Investigar:** Estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce.
- ✓ **Irrelevante:** Que carece de relevancia o importancia.
- ✓ **Justificación:** Explica de forma convincente el motivo por el qué y para qué se va a realizar una investigación.

- ✓ **Mejorar:** Perfeccionar algún proyecto, programa, lineamiento, etc. Haciéndolo pasar de un estado inicial a otro mejor.
- ✓ **Metodología:** Es una de las etapas específicas de un trabajo o proyecto que parte de una posición teórica y conduce una selección de técnicas concretas (o métodos) acerca del procedimiento destinado a la realización de tareas vinculadas a la investigación, el trabajo o el proyecto.
- ✓ **Motivación:** Incentivo del trabajador hacía un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.
- ✓ **Objetivo:** es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.
- ✓ **Obtener:** Alcanzar, conseguir y lograr algo que se solicita o pretende.
- ✓ **Organización:** Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.
- ✓ **Procesar:** Someter información, en distintos formatos, a un proceso de elaboración, transformación, etc.
- ✓ **Productividad:** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados.
- ✓ **Programar:** Establecer la secuencia de acciones y actividades para el desarrollo de un plan, en un entorno de tiempo normalmente próximo.
- ✓ **Proyecto:** Conjunto de diseños, cálculos y demás actividades de naturaleza técnica que determinan todo lo necesario para la consecución

de un producto o servicio.

- ✓ **Recursos Humanos:** Es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra.
- ✓ **Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.
- ✓ **Revisar:** Comprobar el estado y/o funcionamiento de documentación, procesos, actividades con el fin de poder restablecer su correcta funcionabilidad o fiabilidad.
- ✓ **Servicio:** Labor o trabajo que se realiza para satisfacer una necesidad.
- ✓ **Sugerir:** Proponer o aconsejar sobre un tema de su competencia a un determinado puesto o entidad.
- ✓ **Verificar:** Comprobar la verdad o autenticidad de algo.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis del estudio

3.1.1 Hipótesis General

- * La Gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee- Zona Norte.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- * La aplicación del desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee- Zona Norte
- * La aplicación de las estrategias de retención de personal se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee-Zona Norte
- * La aplicación de la implementación de políticas de seguridad de seguridad y salud ocupacional se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte

3.2 Variables del estudio

3.2.1 Identificación de Variables

Variable Independiente: Gestión del talento humano

Es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa. También se le conoce como gestión del capital humano.

El hecho de conseguir o retener talentos para la empresa es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante de la empresa y aumentan su valor. Una empresa con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

Variable Dependiente: 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.

3.3 Operacionalización de Variables

Tabla N° 1
Operacionalización de las Variables

| VARIABLES E INDICADORES |
|---|
| V1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo del talento humano- Estrategias de retención de personal- Selección de personal- Estrategias de evaluación de desempeño- Seguridad y salud ocupacional |
| V2. ROTACION DE PERSONAL Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento- Evaluación del Desempeño- Índice de rotación no deseada- Índice de rotación involuntaria |

FUENTE: Elaboración propia.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 Tipos de Investigación

El tipo de investigación, según la fuente del Dr. Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo-correlacional.

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es No experimental porque cuyo propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

Transeccional porque los datos que serán recolectados fueron en un solo momento y en un tiempo único.

4.3 Población de Estudio

La población objeto de estudio de la presente investigación son de 65 colaboradores que se encuentran laborando en toda la Zona Norte del departamento de Lima.

4.4 Tamaño y Selección de la Muestra

La determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Desviación Standard, medida en términos de niveles de confianza E

= Error de Muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.70$) Q =
(1-P)

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se detalla a continuación:

Factores del tamaño de la Muestra

$$N = 65$$

$$P = 0.70$$

$$Q = 0.30$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.12$$

A continuación, se formula la determinación del tamaño óptimo de la Muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70) (0.30) (65)}{(0.12)^2 (65-1) + (1.96)^2 (0.70) (0.30)} = 30.34$$

La selección de la muestra fue mediante el tipo de muestreo probabilístico, el cual se consideró a 30 colaboradores de la empresa Starbucks Coffee, con la finalidad de conocer el tamaño de la muestra. Según siguiente tabla:

Tabla N° 2
CARGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA STARBUCKS COFFE EN LA ZONA NORTE Y ZONA CENTRO

| STARBUCKS COFFE EN LA ZONA NORTE | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------|
| Nro. | CARGOS | COLABORADORES |
| 1 | GERENTE DE TIENDA | 5 |
| 2 | ASISTENTE DE TIENDA | 15 |
| 3 | BARISTA FULL TIME | 08 |
| 4 | BARISTA PART TIME | 37 |
| | TOTAL | 65 |

Fuente: Elaboración propia

4.5 Técnicas de Recolección de Datos

En la presente investigación se emplea como técnica de recolección de

datos la **encuesta**, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

El instrumento de recolección de datos para la presente investigación es el **Cuestionario**; siendo el cuestionario un instrumento para un proceso de investigación científica, este estuvo dirigido a los colaboradores a fin de conocer sus apreciaciones respecto a la investigación, como principales agentes que interactúan diariamente en la institución.

4.6 Análisis e Interpretación de la Información

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación, las técnicas para el procesamiento continuo de los datos recopilados son principalmente, tablas de tabulación, y programas informáticos tales como Excel, el cual fue usado para las respectivas tabulaciones y representaciones gráficas.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicó la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables: Gestión del talento humano y rotación del personal.

CAPÍTULO V

5.1 Presentación y Análisis de Resultados

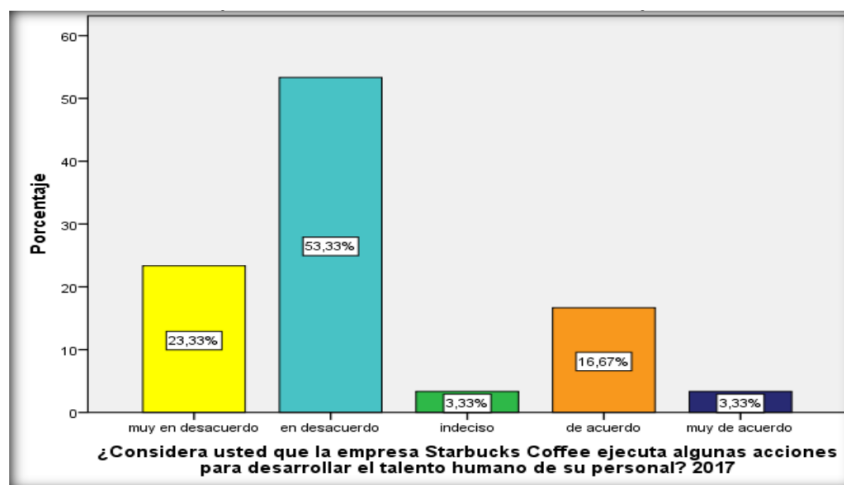
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 3

¿Considera usted que la empresa Starbucks Coffee ejecuta algunas acciones para desarrollar el talento humano de su personal? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | en desacuerdo | 16 | 53,3 | 53,3 | 76,7 |
| | indeciso | 1 | 3,3 | 3,3 | 80,0 |
| | de acuerdo | 5 | 16,7 | 16,7 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Gráfico N° 1



FUENTE: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 53.33% nos dice que están **en desacuerdo** que no consideran que la empresa Starbucks Coffee ejecute algunas acciones para desarrollar el talento humano de su personal, un 23.33% nos dice que está **muy en desacuerdo**, un 16.67% está **de acuerdo**, un 3.33% está **muy de acuerdo**, mientras que el 3.33% está **indeciso**. Lo que significa la necesidad de reestructurar acciones que la empresa ejecuta para el desarrollo del talento humano de su personal.

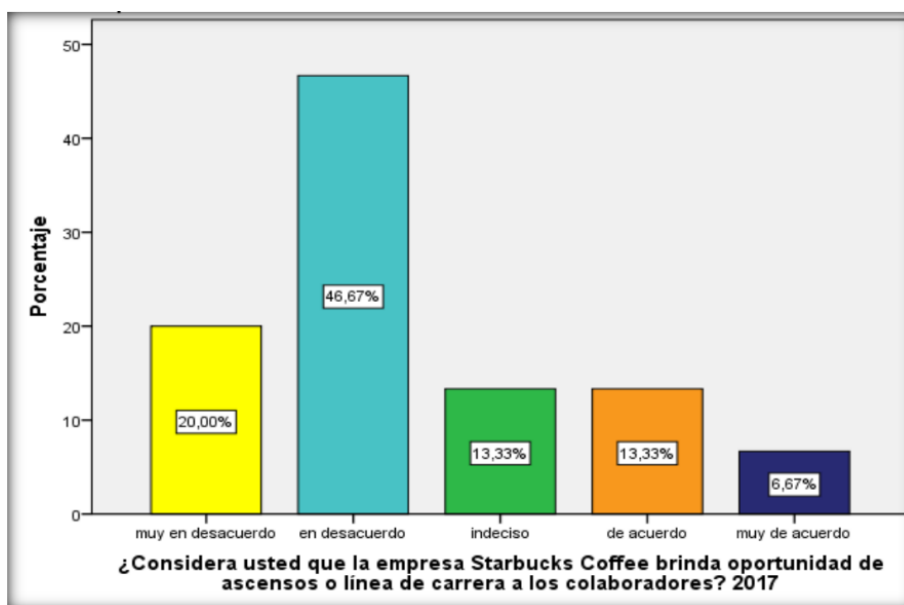
Tabla N° 4

¿Considera usted que la empresa Starbucks Coffee brinda oportunidad de ascensos o línea de carrera a los colaboradores?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido muy en desacuerdo | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| en desacuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 66,7 |
| indeciso | 4 | 13,3 | 13,3 | 80,0 |
| de acuerdo | 4 | 13,3 | 13,3 | 93,3 |
| muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 2



FUENTE: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 46.67% nos dice que se encuentran en **desacuerdo** ya que no consideran que la empresa Starbucks Coffee brinda oportunidad de ascensos o línea de carrera a sus colaboradores, un 20.00% nos dice que **está en desacuerdo**, un 13.33% está **de acuerdo**, un 13.33% está **indeciso**, mientras que el 6.67% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que existe una carencia de oportunidades de ascensos o línea de carrera a los colaboradores.

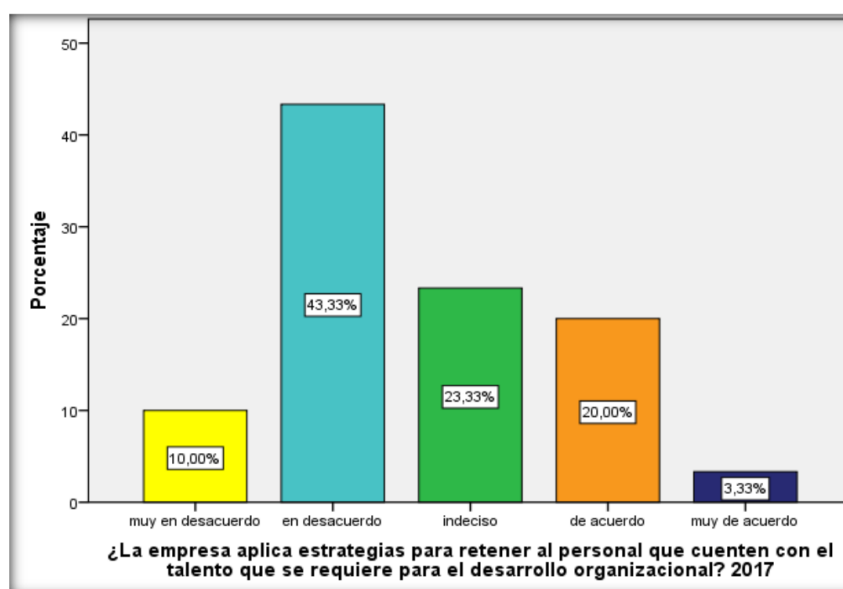
Tabla N° 5

¿La empresa aplica estrategias para retener al personal que cuentan con el talento que se requiere para el desarrollo organizacional?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | en desacuerdo | 13 | 43,3 | 43,3 | 53,3 |
| | Indeciso | 7 | 23,3 | 23,3 | 76,7 |
| | de acuerdo | 6 | 20,0 | 20,0 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 3



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra refleja que, del total, un 43.33% nos dice que están **en desacuerdo** que la empresa no aplica estrategias para retener al personal que cuentan con talento que se requiere para el desarrollo organizacional, un 23.33% nos dice que está **indeciso**, un 20.00%, está **de acuerdo**, un 10.00% están **muy en desacuerdo**, mientras que un 3.33% **muy de acuerdo**. Lo que significa que se requiere aplicar mayores estrategias para la retención de personal que cuente con talento.

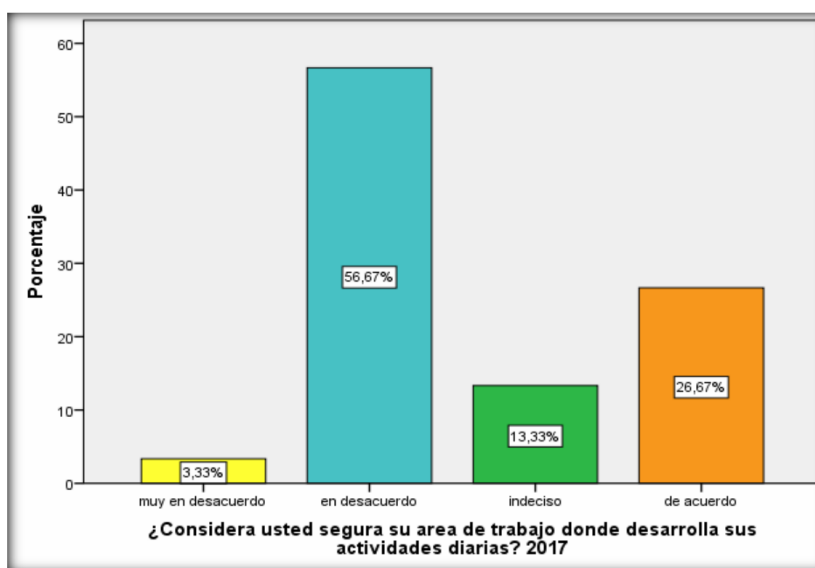
Tabla N° 6

¿Usted considera que la evaluación de desempeño que realiza la empresa Starbucks Coffee tiene la frecuencia necesaria para su desarrollo laboral? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | en desacuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 50,0 |
| | indeciso | 2 | 6,7 | 6,7 | 56,7 |
| | de acuerdo | 12 | 40,0 | 40,0 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 4



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra refleja que, del total de 56.67% nos dice que están **en desacuerdo**, que no consideran segura el área de trabajo donde desarrollan sus actividades, un 26.67% está **de acuerdo**, un 13.33% está **indeciso**, un 3.33% están **muy en desacuerdo**. Lo que significa que se debe trabajar en una mejora de seguridad en el área de trabajo de los colaboradores.

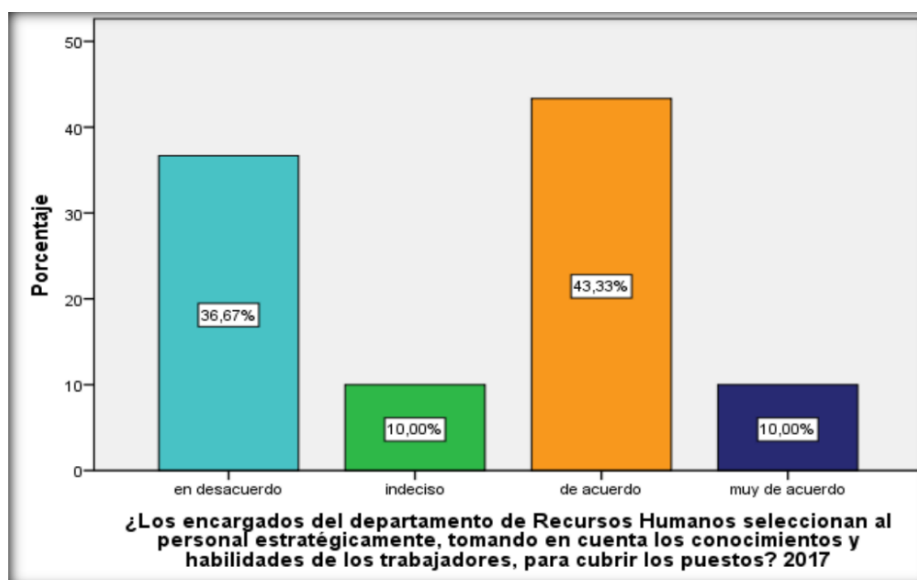
Tabla N° 7

¿Los encargados del departamento de Recursos Humanos seleccionan al personal estratégicamente, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los trabajadores, para cubrir los puestos? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | en desacuerdo | 11 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| | indeciso | 3 | 10,0 | 10,0 | 46,7 |
| | de acuerdo | 13 | 43,3 | 43,3 | 90,0 |
| | muy de acuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 5



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra refleja que, del total el 43.33% nos dice que están **de acuerdo** que se selecciona al personal estratégicamente, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los trabajadores, un 36.67% nos dice que está **en desacuerdo**, un 10.00% está **indeciso**, mientras que el otro 10.00% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que el Departamento de Recursos Humanos cumple en contratar a personas con el perfil adecuado para el puesto de trabajo; sin embargo, la empresa puede mejorar los procesos de selección ya que esto reduciría el índice de rotación laboral.

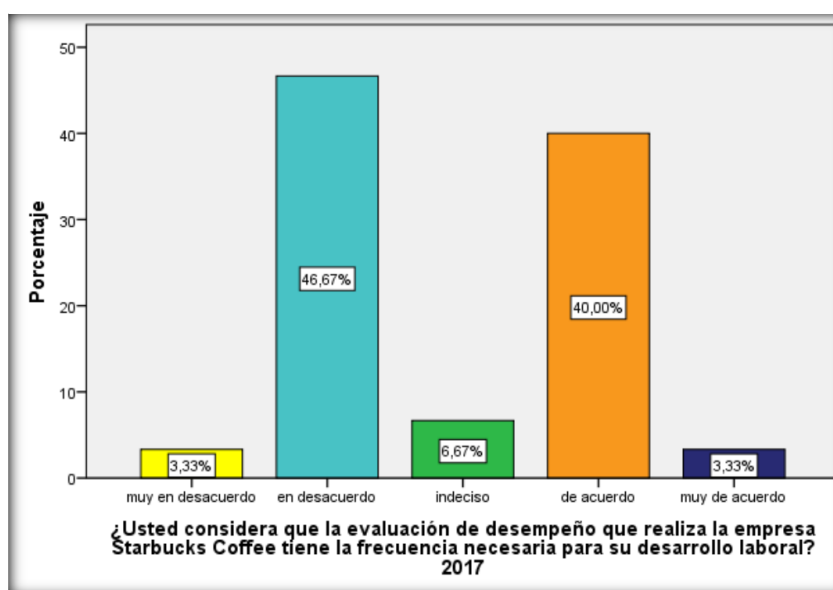
Tabla N° 8

¿Usted considera que la evaluación de desempeño que realiza la empresa Starbucks Coffee tiene la frecuencia necesaria para su desarrollo laboral? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | en desacuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 50,0 |
| | indeciso | 2 | 6,7 | 6,7 | 56,7 |
| | de acuerdo | 12 | 40,0 | 40,0 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 6



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra reflejan que, del total el 46.67% nos dice que están **en desacuerdo** que las evaluaciones de desempeño tienen la frecuencia necesaria para su desarrollo laboral, un 40.00% nos dice solo **de acuerdo**, un 6.67%, está **indeciso**, un 3.33% están **muy en desacuerdo**, mientras que 3.33% **muy de acuerdo**. Lo que significa que la evaluación del desempeño en la empresa no tiene la frecuencia necesaria para el desarrollo continuo de los colaboradores.

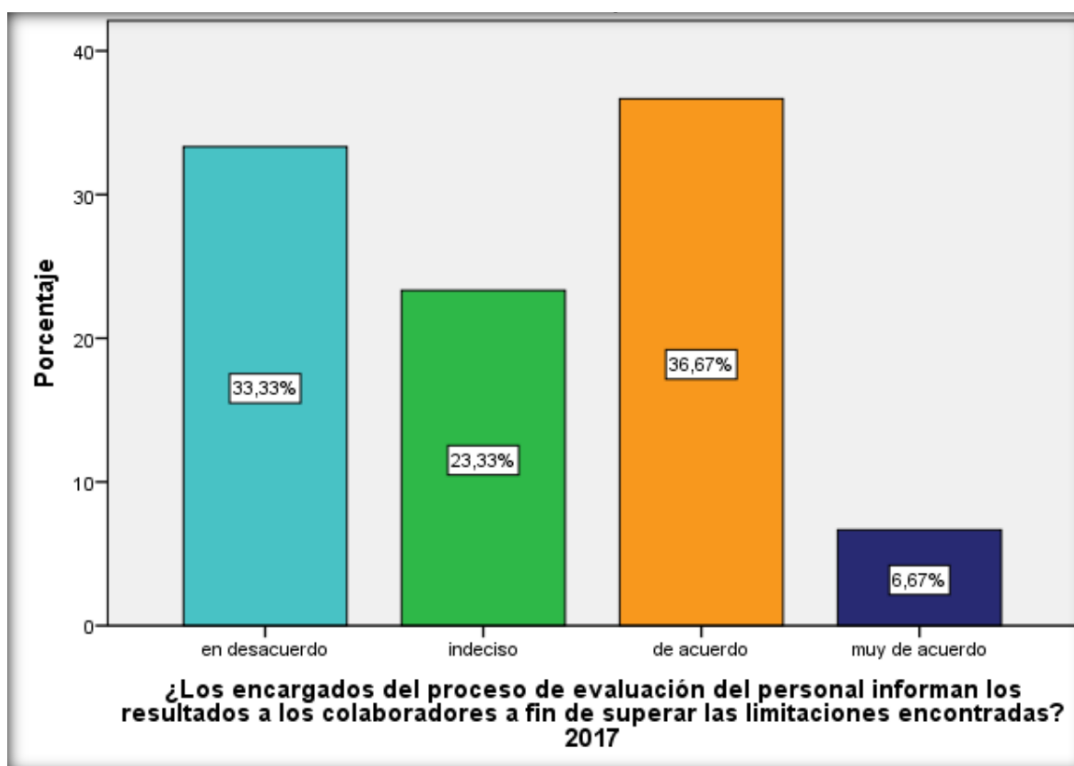
Tabla N° 9

¿Los encargados del proceso de evaluación del personal informan los resultados a los colaboradores a fin de superar las limitaciones encontradas? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | en desacuerdo | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Indeciso | 7 | 23,3 | 23,3 | 56,7 |
| | de acuerdo | 11 | 36,7 | 36,7 | 93,3 |
| | muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 7



FUENTE: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total el 36.67% nos dice que están **de acuerdo** que la empresa informa los resultados de las pruebas a fin de superar las limitaciones encontradas, un 33.33% no dice que está en **desacuerdo**, un 23.33%, está **indeciso** y un 6.67% está **muy de acuerdo**, Lo que significa que la empresa si cumple en informar los resultados a los colaboradores luego de haber pasado los procesos de evaluación.

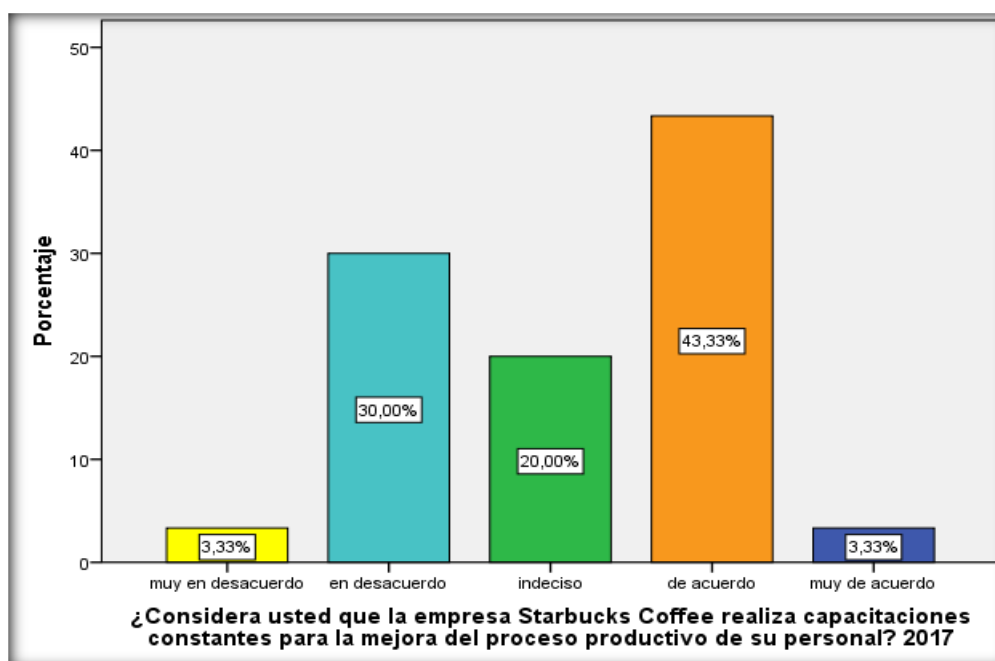
Tabla N° 10

¿Considera usted que la empresa Starbucks Coffee realiza capacitaciones constantes para la mejora del proceso productivo de su personal? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | en desacuerdo | 9 | 30,0 | 30,0 | 33,3 |
| | indeciso | 6 | 20,0 | 20,0 | 53,3 |
| | de acuerdo | 13 | 43,3 | 43,3 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 8



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra refleja que, del total el 43.33% está **de acuerdo** que la empresa si realiza capacitaciones para la mejora del proceso productivo, un 30.00% nos dice que está en **desacuerdo**, un 20.00%, está **indeciso**, un 3.33% está **muy en desacuerdo**, mientras que el 3.33% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que la empresa si cumple con las capacitaciones necesarias para la mejora del proceso productivo de los colaboradores.

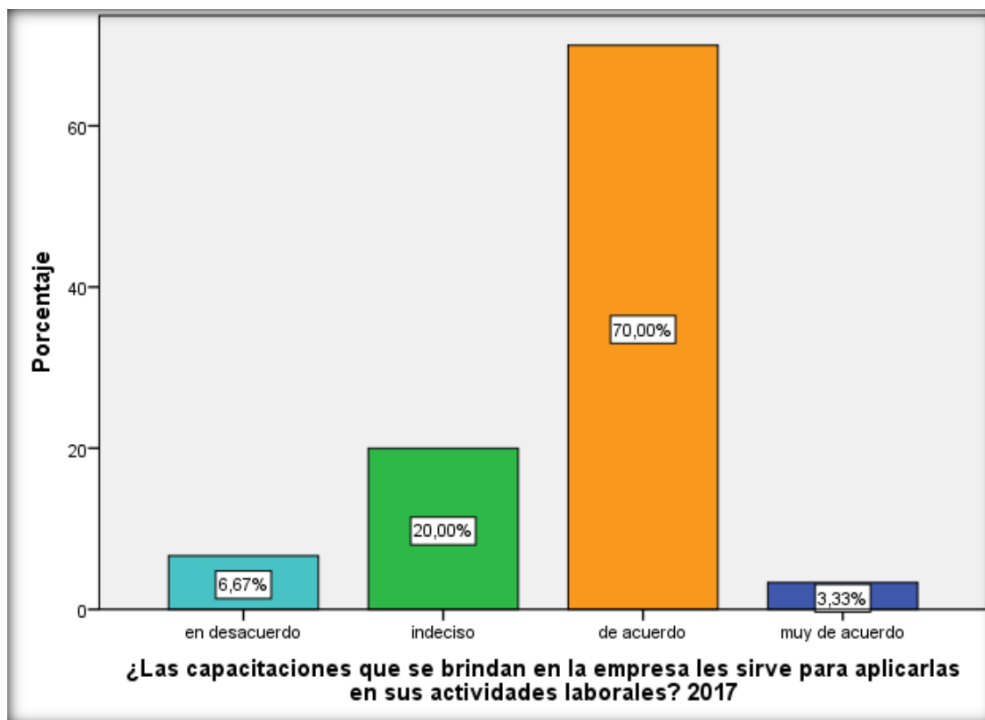
Tabla N° 11

¿Las capacitaciones que se brindan en la empresa les sirve para aplicarlas en sus actividades laborales? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | en desacuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | indeciso | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| | de acuerdo | 21 | 70,0 | 70,0 | 96,7 |
| | muy de acuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 9



FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra reflejan que, del total el 70.00% nos dice que está **de acuerdo** que la empresa si cumple en brindar capacitaciones que sirven para la aplicarlas en sus actividades laborales, un 20.00% nos dice está **indeciso**, un 6.67%, y finalmente un 3.33% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que la empresa si cumple brindando capacitaciones a sus colaboradores que les ayudarán aplicarlas en sus actividades laborales.

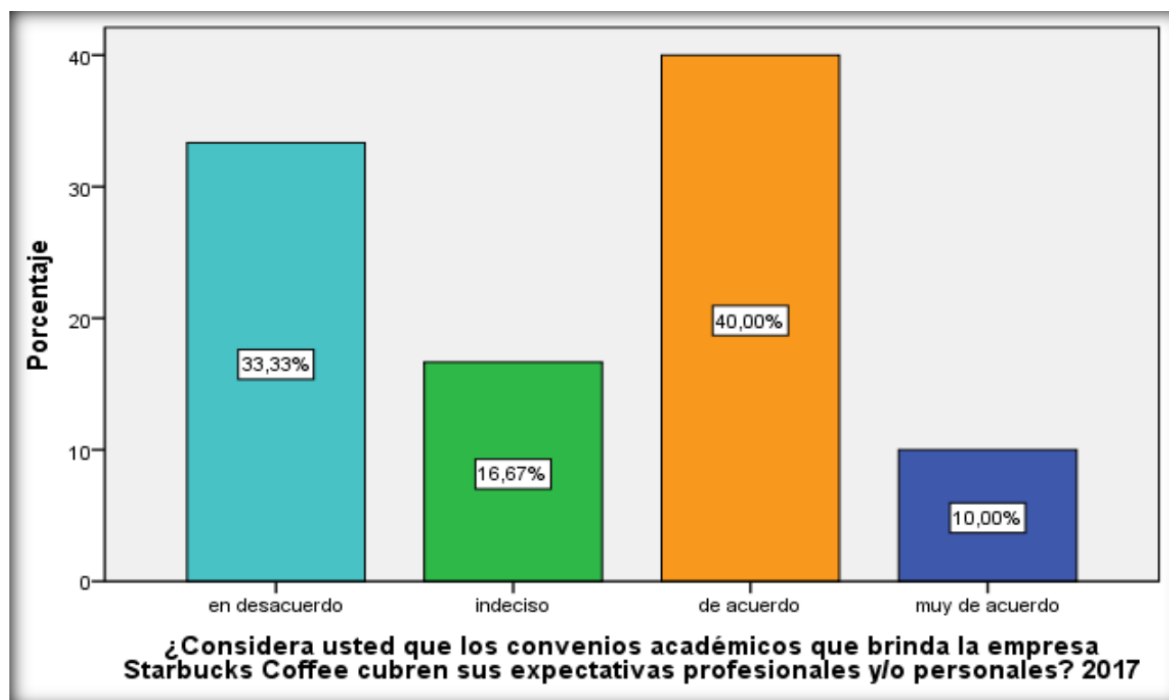
Tabla N° 12

¿Considera usted que los convenios académicos que brinda la empresa Starbucks Coffee cubren sus expectativas profesionales y/o personales? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | en desacuerdo | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | indeciso | 5 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | de acuerdo | 12 | 40,0 | 40,0 | 90,0 |
| | muy de acuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 10



FUENTE: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra el 40.00% está **de acuerdo** en que los convenios académicos que brinda la empresa Starbucks Coffee si cubren sus expectativas profesionales y/o personales, un 33.33% está **en desacuerdo**, un 16.67% está **indeciso**, un 10% está **muy de acuerdo**. Esto significa que los convenios académicos que brinda la empresa a sus colaboradores si cubren con las expectativas profesionales y/o personales de los colaboradores.

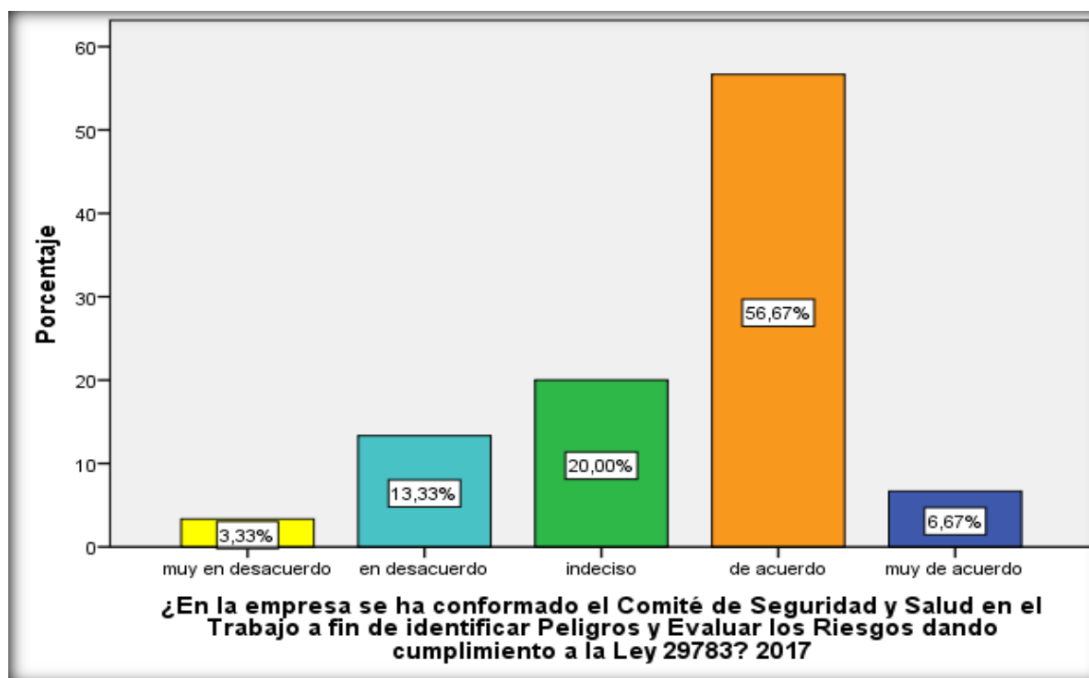
Tabla N° 13

¿En la empresa se ha conformado el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de identificar Peligros y Evaluar los Riesgos dando cumplimiento a la Ley 29783? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | en desacuerdo | 4 | 13,3 | 13,3 | 16,7 |
| | indeciso | 6 | 20,0 | 20,0 | 36,7 |
| | de acuerdo | 17 | 56,7 | 56,7 | 93,3 |
| | muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 11



FUENTE: Elaboración Propia

La muestra encuestada dice que el 56.67% está **de acuerdo** con que la empresa si ha conformado el comité de seguridad y salud en el trabajo a fin de identificar peligros y evaluar los riesgos dando cumplimiento a la ley 29783, un 20.00% está **indeciso**, un 13.33% está **en desacuerdo**, un 6.67% está **muy de acuerdo**, un 3.33% está **muy en desacuerdo**. Lo que significa que la empresa si tiene conformado un comité de Seguridad y Salud en el trabajo.

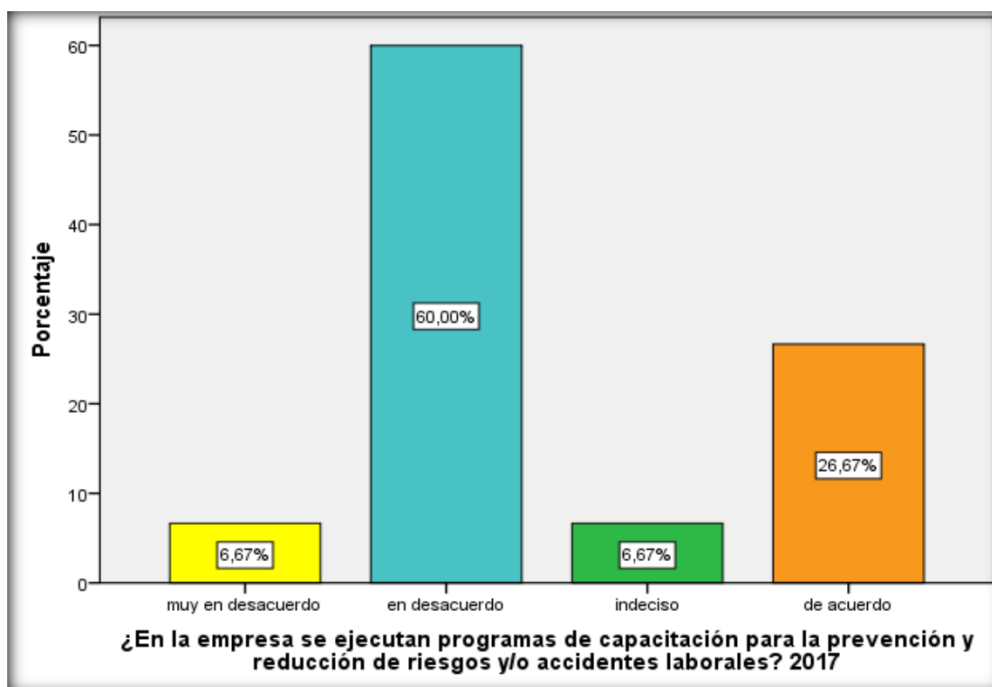
Tabla N° 14

¿En la empresa se ejecutan programas de capacitación para la prevención y reducción de riesgos y/o accidentes laborales? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | en desacuerdo | 18 | 60,0 | 60,0 | 66,7 |
| | indeciso | 2 | 6,7 | 6,7 | 73,3 |
| | de acuerdo | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 12



FUENTE: Elaboración Propia

Según este gráfico, los resultados indican que un 60.00% está **en desacuerdo** en que la empresa ejecute programas de capacitación para la prevención y reducción de riesgos y/o accidentes laborales, un 26.67% está **de acuerdo**, un 6.67% está **indeciso**, un 6.67% está **muy en desacuerdo**. Lo que significa que la empresa debe implementar las capacitaciones debidas para controlar los riesgos laborales a fin de mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores y mantener la productividad de la empresa.

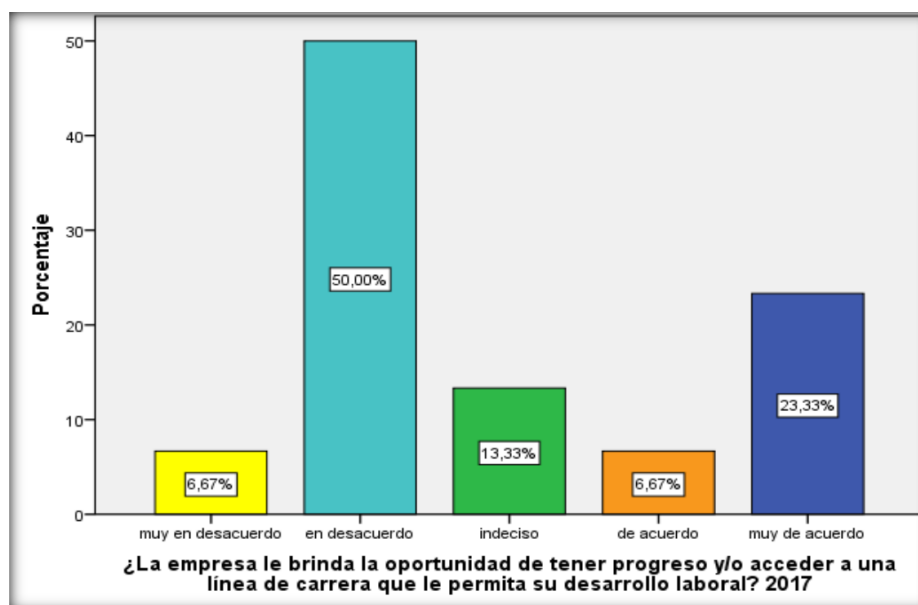
Tabla N° 15

¿La empresa le brinda la oportunidad de tener progreso y/o acceder a una línea de carrera que le permita su desarrollo laboral? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | en desacuerdo | 15 | 50,0 | 50,0 | 56,7 |
| | indeciso | 4 | 13,3 | 13,3 | 70,0 |
| | de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 76,7 |
| | muy de acuerdo | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 13



FUENTE: Elaboración Propia

En gráfico se puede apreciar que el 50,00% está **en desacuerdo** en que la empresa donde trabajan les brinde la oportunidad de tener un progreso y/o acceder a una línea de carrera que le permita su desarrollo laboral, un 23,33% está **muy de acuerdo**, un 13,33% está **indeciso**, un 6,67% está **de acuerdo**, un 6,67% está **muy en desacuerdo**. Lo que significa que la empresa debe brindar a sus colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.

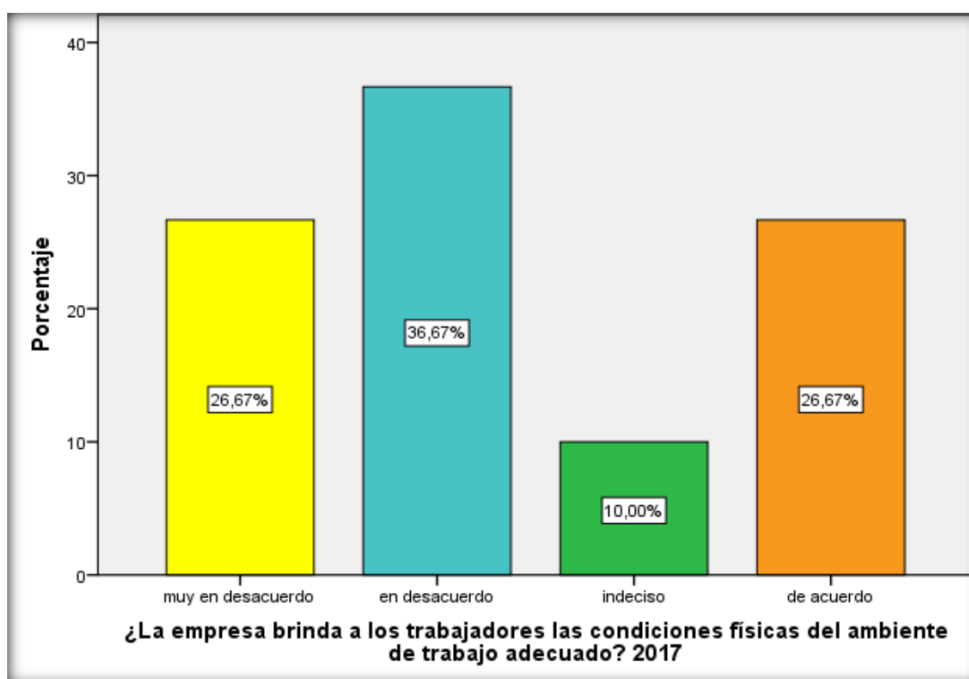
Tabla N° 16

¿La empresa brinda a los trabajadores las condiciones físicas del ambiente de trabajo adecuado? 2017

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido muy en desacuerdo | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| en desacuerdo | 11 | 36,7 | 36,7 | 63,3 |
| indeciso | 3 | 10,0 | 10,0 | 73,3 |
| de acuerdo | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 14



FUENTE: Elaboración Propia

La muestra encuestada nos dice que el 36,67% de los trabajadores está **en desacuerdo** en que la empresa les brinde las condiciones físicas del ambiente de trabajo adecuado, un 26,67% está **de acuerdo**, un 26,67% está **muy en desacuerdo**, un 10,00% está **indeciso**. Esto significa que la empresa debe mejorar el entorno físico laboral, ya que esto influye en el bienestar de los colaboradores y el desempeño en su área respectiva.

Tabla N° 17

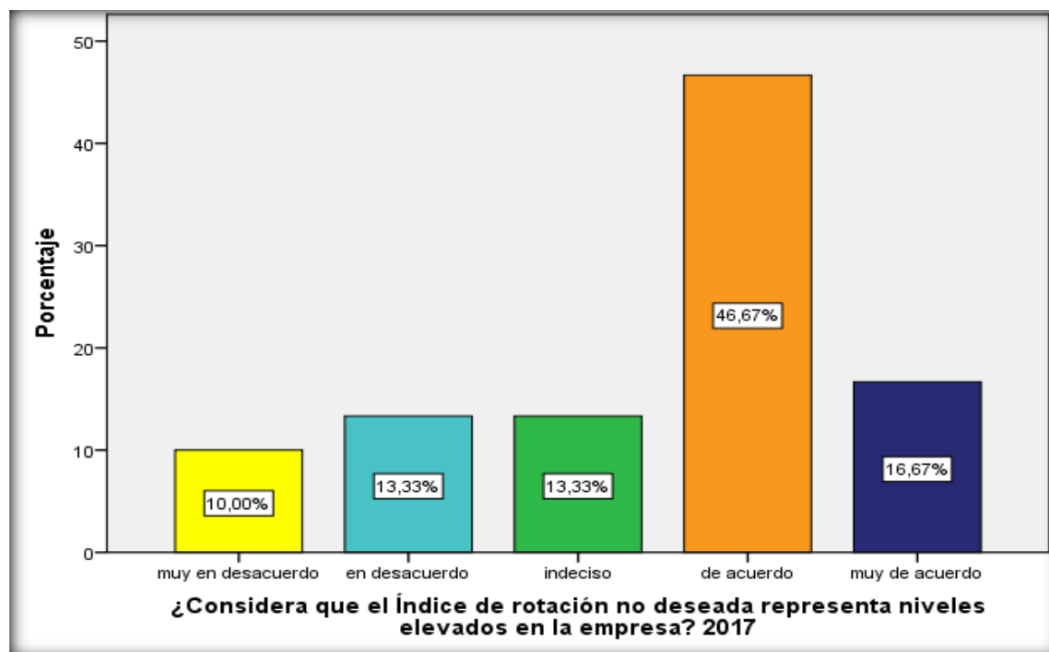
¿Considera que el Índice de rotación no deseada representa niveles elevados en la empresa?

2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | en desacuerdo | 4 | 13,3 | 13,3 | 23,3 |
| | indeciso | 4 | 13,3 | 13,3 | 36,7 |
| | de acuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 83,3 |
| | muy de acuerdo | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 15



FUENTE: Elaboración Propia

Según el grafico el 46,67% está **de acuerdo** en que el índice de rotación no deseada representa niveles elevados en la empresa, un 16,67% está **muy de acuerdo**, un 13, 33% está **indeciso**, un 13,33% está **en desacuerdo**, un 10,00 está **muy en desacuerdo**. Lo que significa que si se considera que el índice de rotación no deseada representa niveles elevados en la empresa.

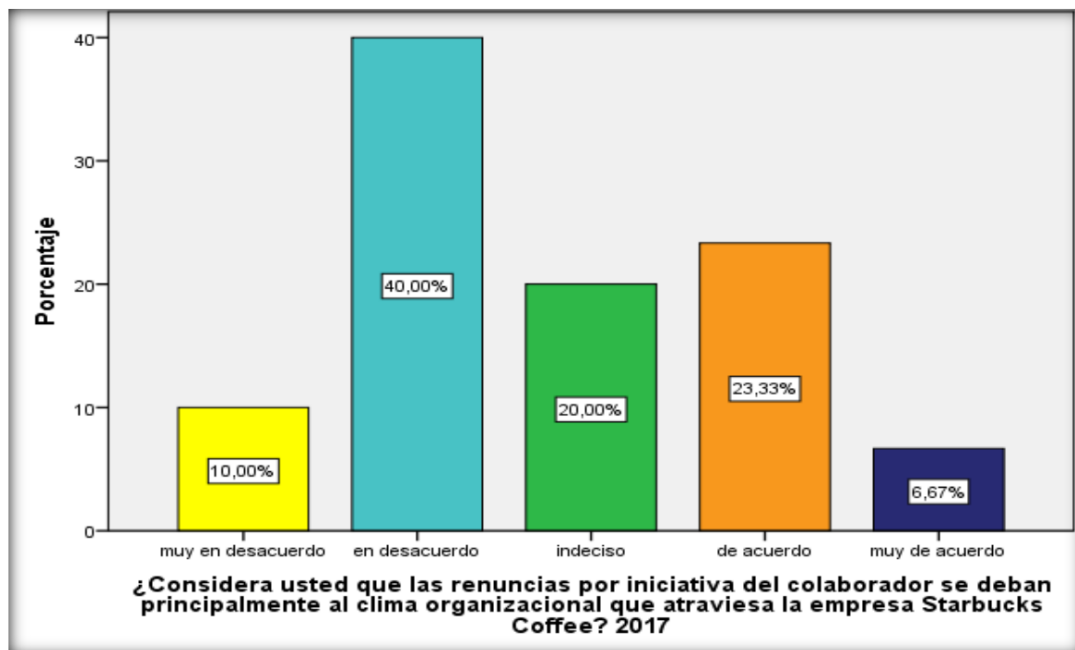
Tabla N° 18

¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al clima organizacional que atraviesa la empresa Starbucks Coffee? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | en desacuerdo | 12 | 40,0 | 40,0 | 50,0 |
| | indeciso | 6 | 20,0 | 20,0 | 70,0 |
| | de acuerdo | 7 | 23,3 | 23,3 | 93,3 |
| | muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 16



FUENTE: Elaboración Propia

La muestra encuestada nos dice que el 40,00% está **en desacuerdo** en que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al clima organizacional que atraviesa la empresa Starbucks Coffee, el 23,33% está **de acuerdo**, el 20,00% está **indeciso**, el 10,00% está **muy en desacuerdo**, el 6,67% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que el clima organizacional no es un factor por el cual el colaborador renuncia por iniciativa.

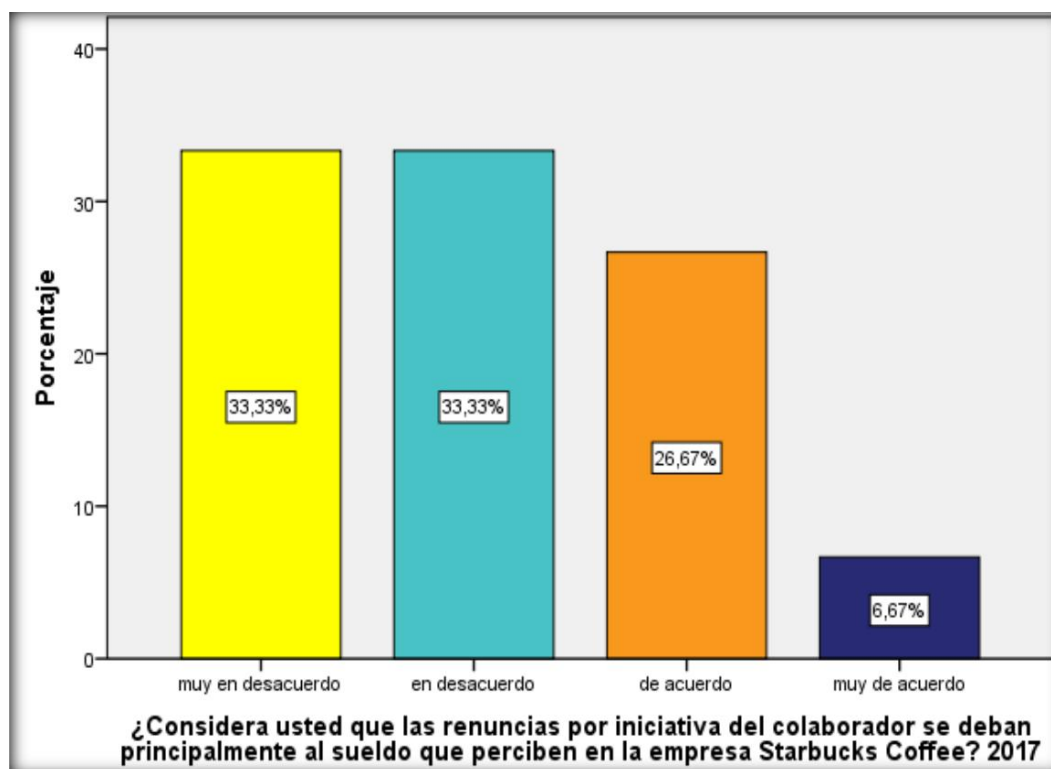
Tabla N° 19

¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al sueldo que perciben en la empresa Starbucks Coffee? 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | muy en desacuerdo | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | en desacuerdo | 10 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | de acuerdo | 8 | 26,7 | 26,7 | 93,3 |
| | muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 17



FUENTE: Elaboración Propia

Según el grafico el 33,33% de los colaboradores están **en desacuerdo** en que la renuncia por iniciativa se deba principalmente al sueldo, un 33,33% está **muy en desacuerdo**, un 26; 67% está **de acuerdo**, un 6,67% está **muy de acuerdo**. Lo que significa los colaboradores no renuncian principalmente por el sueldo que perciben en la empresa.

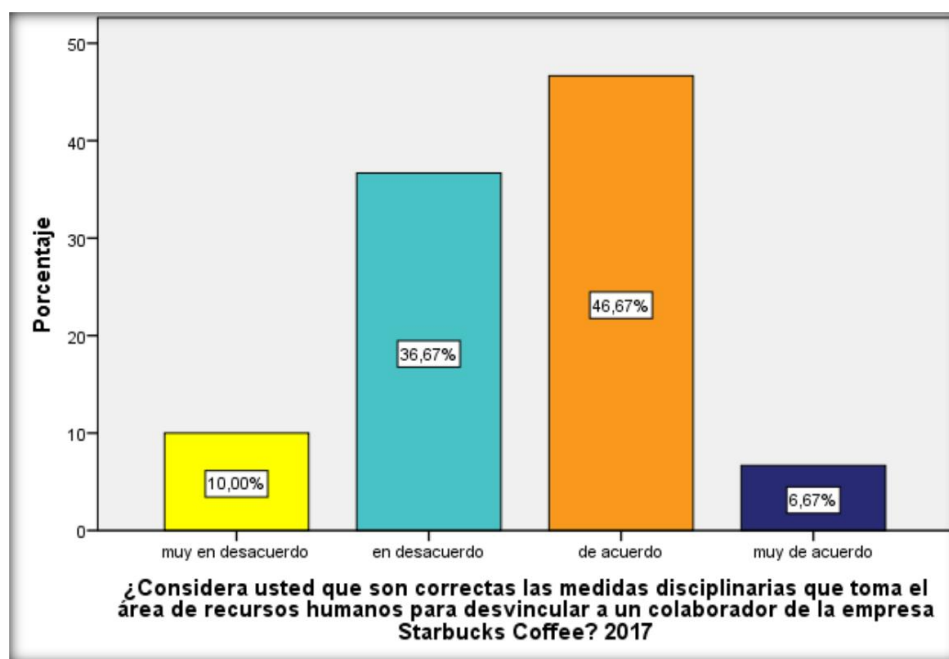
Tabla N° 20

¿Considera usted que son correctas las medidas disciplinarias que toma el área de recursos humanos para desvincular a un colaborador de la empresa Starbucks Coffee? 2017

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido muy en desacuerdo | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| en desacuerdo | 11 | 36,7 | 36,7 | 46,7 |
| de acuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 93,3 |
| muy de acuerdo | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 18



FUENTE: Elaboración Propia

Según el grafico el 46,67%de los colaboradores están **de acuerdo** en que son correctas las medidas disciplinarias que toma el área de recursos humanos para desvincular a un colaborador de la empresa Starbucks Coffee, un 36,67% está **en desacuerdo**, un 10,00% está **muy en desacuerdo**, un 6,67% está **muy de acuerdo**. Lo que significa que el área de Recursos Humanos toma correctas medidas disciplinarias ante cualquier desvinculación de los colaboradores en la empresa.

Prueba de Hipótesis:

1) Hipótesis General

H1: La Gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee- Zona Norte.

H0: La Gestión del talento humano **no** se relaciona directa y significativamente con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee- Zona Norte

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Nivel de Significación: 5%

Correlaciones

| | | | Rotación del Personal | Gestión de Talento Humano |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Rotación del Personal | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,800** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 |
| | Gestión de Talento Humano | Coeficiente de correlación | ,800** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza

H_0

Conclusión: Con el 5% de significación la evidencia estadística nos conduce a rechazar el H_0 y aceptar H_1 es decir que La Gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee – Zona Norte

2) Hipótesis Específica N° 1

H1: La aplicación de desarrollo de talento humano se relaciona directamente con la rotación de los colaboradores de Starbucks Coffee-Zona Norte

H0: la aplicación de desarrollo del talento humano no se relaciona directamente con la rotación de los colaboradores de Starbucks Coffee-Zona Norte

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Nivel de Significación: 5%.

| Correlaciones | | | Desarrollo del Talento Humano | Rotación del Personal |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo del Talento Humano | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,802** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 |
| | Rotación del Personal | Coeficiente de correlación | ,802** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5%de significación la evidencia estadística nos conduce a rechazar la H_0 y aceptar H_1 es decir que La aplicación de desarrollo de talento humano se relaciona directamente con la rotación de los colaboradores de Starbucks Coffee-Zona Norte.

3) Hipótesis Específica N° 2

H1: La aplicación de las estrategias de retención de personal se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee- Zona Norte.

H0: La aplicación de las estrategias de retención de personal no se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee Zona Norte

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Nivel de Significación: 5%

| Correlaciones | | | | |
|-----------------------|---|----------------------------|---|-----------------------|
| | | | ¿La empresa aplica estrategias para retener al personal que cuentan con el talento que se requiere para el desarrollo organizacional? | Rotación del Personal |
| Rho de Spearman | ¿La empresa aplica estrategias para retener al personal que cuentan con el talento que se requiere para el desarrollo organizacional? | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,678** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 |
| | | | | |
| Rotación del Personal | | Coeficiente de correlación | ,678** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 |
| | | | | |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza

H_0

Conclusión: Con el 5% de significación la evidencia estadística nos conduce a rechazar la H_0 y aceptar H_1 es decir que la aplicación de las estrategias de retención de personal se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee- Zona Norte.

4) Hipótesis Específica N° 3

H1: La aplicación de la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee-Zona Norte.

Ho: La aplicación de la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional **no** se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee-Zona Norte.

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Nivel de Significación: 5%

| Correlaciones | | | Rotación del Personal | Seguridad y Salud Ocupacional |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Rho de Spearman | Rotación del Personal | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,926** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 |
| | Seguridad y Salud Ocupacional | Coeficiente de correlación | ,926** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Con el 5% de significación la evidencia estadística nos conduce a rechazar la Ho y aceptar H1 es decir que la aplicación de la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee- Zona Norte.

CONCLUSIONES

Según los objetivos planteados en el proyecto de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad en la empresa existe un alto índice de rotación, el cual una de las razones es que las oportunidades de ascenso son muy bajas y limitadas, los colaboradores sienten que la marca no apuesta por el talento interno de la empresa y optan por reclutar personal externo para las posiciones gerenciales.
2. En la actualidad existe un área responsable de la seguridad y salud en el trabajo, sin embargo en el momento de difundir las capacitaciones no está siendo al 100% efectivo ya que lo delegan al equipo gerencial y muchos de ellos no cumplen con el proceso adecuado, es por ello que los colaboradores no tienen la claridad suficiente con respecto a los temas de Seguridad y Salud en el trabajo y un porcentaje elevado de ellos considera que la empresa no brinda capacitaciones de este mismo.
3. Los colaboradores en la actualidad consideran que las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa no cuenta con la frecuencia necesaria, ya que esta evaluación de desempeño es realizada 3 veces al año y no hay un seguimiento constante de parte del gerente de tienda durante los 3 meses, por lo cual los colaboradores muchas veces no saben si el desempeño que van entregando es lo que la empresa requiere para un futuro ascenso o desarrollo.
4. La empresa no maneja estrategias de retención de personal que cuenta con el talento necesario para explotar su potencial dentro de la empresa, el cual el no cumplir con las estrategias también es un causante de rotación.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos al ser aplicada el cuestionario a los colaboradores de la Empresa Starbucks Coffee – zona norte a continuación se señalan algunas recomendaciones de mejora que se consideran podrían modificar significativamente el nivel de rotación que actualmente atraviesa la empresa en cuestión:

1. Implementar medidas correctivas de acuerdo a la cultura organizacional, donde se contemple satisfacer las demandas de los trabajadores, ser competitivos salarialmente, dar oportunidades de línea de carrera y desarrollo profesional así obtendrán a colaboradores más satisfechos con su trabajo.
2. Generar un buen clima laboral, agradable y estimulante para todos los colaboradores, para eso la zona norte de la empresa Starbucks Coffee debería contar con estrategias de motivación laboral por lo que es muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que los incentiva a que realicen sus actividades con entusiasmo, así la empresa obtendrá los resultados esperados.
3. Para la selección del personal se recomienda identificar las necesidades de la empresa, establecer los criterios de selección y colocar en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos superiores que exigen mayor conocimiento, así habrá mayor productividad y eficiencia en la empresa Starbucks Coffee – zona norte.
4. La zona norte de la empresa Starbucks Coffee debe reconocer el buen desempeño de sus colaboradores y sus logros, brindando incentivos económicos o haciendo un reconocimiento público, además de recompensar sus buenas ideas, ayudando a mejorar el clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros:

- ✓ *Chiavenato, I (1999) Introducción general a la Administración (4ta Ed) México: McGraw Hill*
- ✓ *Chiavenato, I (1999) Administración de Recursos Humanos(5ta Ed) México: McGraw Hill*
- ✓ *Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill*
- ✓ *Chiavenato, I (2011) Administración de Recursos Humanos (8va Ed) México: McGraw Hill*
- ✓ *Rodríguez, F.A (1998) Introducción a la Psicología del trabajo y las Organizaciones. (2da Ed) España: Pirámide*
- ✓ *Mario Ibañez Machicao (2011) Gestión del Talento Humano en la empresa (1ra Ed) Perú: San Marcos*
- ✓ *Simon L. Dolan y Ramon Valle Cabrera (2007), La Gestión de Recursos Humanos (3ra Ed) McGraw Hill*
- ✓ *Reyes, P.A. (1993) Administración de Personal (1ra Ed) México: Limosma.*

Web:

- ✓ Eduardo Amorós (2007) -COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>

- ✓ Freddy William Castillo Palacios (2010) recuperado de:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Tesis:

- ✓ Autor: Yessica Katherine Arroyo Gamboa

La Gestión de Recursos Humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa compartamos financiera, sucursal Trujillo 1: 2014 Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú 2015

- ✓ Mora Luisa (2011)

La gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.

Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje - Carrera de Comunicación Social- Organizacional
Bogotá D.C. – Colombia

- ✓ Alarcón Daniel (2015)

Diseñó un modelo de Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi.

Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía
Tulcan – Ecuador

✓ Arroyo, Yessica. (2015)

En su estudio sobre la gestión de Recursos Humanos y la tasa de Rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo.

Trujillo – Lima

✓ Ccollana, Yunior. (2014)

En su estudio de Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores.

Universidad San Martín de Porres; Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Lima – Perú

✓ Prieto, Pedro. (2013)

En su estudio de Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.

Universidad San Martín de Porres - Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Lima - Perú

ANEXOS



CUESTIONARIO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA STARBUCKS COFFEE-ZONA NORTE

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional. Marque con una "X" cada una de las respuestas de la siguiente escala de

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|--------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Acuerdo indefinido | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|--------------------|---|------------|---|----------------|

| Nº | ITEM | ESCALA | | | | |
|----|--|--------|---|---|---|---|
| 1 | ¿Considera usted que en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte, se ejecutan algunas acciones para desarrollar el talento humano de su personal? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ¿Considera usted que la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte brinda oportunidad de ascensos o línea de carrera a los colaboradores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ¿En la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se aplican estrategias para retener al personal que cuenten con el talento que se requiere para el desarrollo organizacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ¿Considera Usted segura su Área de Trabajo donde desarrolla sus actividades diarias? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Los encargados del departamento de Recursos Humanos seleccionan al personal estratégicamente, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los trabajadores, para cubrir los puestos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ¿Usted considera que la evaluación de desempeño que realiza la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte tiene la frecuencia necesaria para su desarrollo laboral? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | ¿Los encargados del proceso de evaluación del personal informan los resultados a los colaboradores a fin de superar las limitaciones encontradas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | ¿Considera usted que en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se realizan capacitaciones constantes para la mejora del proceso productivo de su personal? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Las capacitaciones que se brindan en la empresa les sirve para aplicarlas en sus actividades laborales? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | ¿Considera usted que los convenios académicos que brinda la empresa Starbucks Coffee cubren sus expectativas profesionales y/o personales? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | ¿En la empresa se ha conformado el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de identificar Peligros y Evaluar los Riesgos dando cumplimiento a la Ley 29783? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | ¿En la empresa se ejecutan programas de capacitación para la prevención y reducción de riesgos y/o accidentes laborales? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ¿En la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se les brinda a los trabajadores las condiciones físicas del ambiente de trabajo adecuado? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | ¿La empresa brinda a los trabajadores las condiciones físicas del ambiente de trabajo adecuado? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | ¿Considera que el Índice de rotación no deseada representa niveles elevados en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | ¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al clima organizacional que atraviesa la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | ¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al sueldo que perciben en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted que son correctas las medidas disciplinarias que toma el área de recursos humanos para desvincular a un colaborador de la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA STARBUCKS COFFEE – ZONA NORTE

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p><u>GENERAL</u> ¿De qué manera se relaciona la Gestión del talento humano con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee - Zona Norte?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>¿Cómo el desarrollo del talento humano se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte?</p> <p>¿Cómo la estrategia de retención de personal se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte?</p> <p>¿Cómo la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte?</p> | <p><u>GENERAL</u> Establecer la relación entre la Gestión del talento humano con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>Determinar si el desarrollo del talento humano se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> <p>Determinar si la estrategia de retención de personal se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> <p>Determinar si la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional se relaciona con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> | <p><u>GENERAL</u> La Gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación del personal en la Empresa Starbucks Coffee - Zona Norte.</p> <p><u>HIPOTESIS ESPECIFICOS</u></p> <p>La aplicación del desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> <p>La aplicación de las estrategias de retención de personal se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> <p>La aplicación de la implementación de políticas de seguridad y salud ocupacional se relaciona directa y significativamente con la rotación de los colaboradores en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte</p> | <p>V₁: GESTION DEL TALENTO HUMANO <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del talento humano - Estrategias de retención de personal - Selección de personal - Estrategias de evaluación de desempeño - Seguridad y salud ocupacional <p>V₂: ROTACION DEL PERSONAL <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios y programas de capacitación y entrenamiento - Evaluación del Desempeño - Índice de rotación no deseada - Índice de rotación involuntaria | <p><u>Enfoque:</u> Cuantitativo</p> <p><u>Tipo:</u> aplicada</p> <p><u>Nivel:</u> Correlacional</p> <p><u>Diseño</u> No-experimental</p> <p><u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento</u> cuestionario</p> <p><u>Población:</u> Comprendida por 30 colaboradores de las tiendas de la zona norte de Lima, de la empresa STARBUCKS COFFEE</p> <p><u>Muestra:</u> El total de la población</p> |
|---|--|--|--|---|

RESUMEN GENERAL DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

| Nº | ITEM | ESCALA | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | V1. GESTION Y TALENTO HUMANO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿Considera usted que en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte, se ejecutan algunas acciones para desarrollar el talento humano de su personal? | 7 | 16 | 1 | 5 | 1 |
| 2 | ¿Considera usted que la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte brinda oportunidad de ascensos o línea de carrera a los colaboradores? | 6 | 14 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | ¿En la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se aplican estrategias para retener al personal que cuenten con el talento que se requiere para el desarrollo organizacional? | 3 | 13 | 7 | 6 | 1 |
| 4 | ¿Considera Usted segura su Área de Trabajo donde desarrolla sus actividades diarias? | 1 | 17 | 4 | 8 | 0 |
| 5 | ¿Los encargados del departamento de Recursos Humanos seleccionan al personal estratégicamente, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los trabajadores, para cubrir los puestos? | 0 | 11 | 3 | 13 | 3 |
| 6 | ¿Usted considera que la evaluación de desempeño que realiza la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte tiene la frecuencia necesaria para su desarrollo laboral? | 1 | 14 | 2 | 12 | 1 |
| 7 | ¿Los encargados del proceso de evaluación del personal informan los resultados a los colaboradores a fin de superar las limitaciones encontradas? | 0 | 10 | 6 | 12 | 2 |
| 8 | ¿Considera usted que en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se realizan capacitaciones constantes para la mejora del proceso productivo de su personal? | 1 | 9 | 7 | 12 | 1 |
| 9 | ¿Las capacitaciones que se brindan en la empresa les sirve para aplicarlas en sus actividades laborales? | 0 | 2 | 6 | 21 | 1 |
| 10 | ¿Considera usted que los convenios académicos que brinda la empresa Starbucks Coffee cubren sus expectativas profesionales y/o personales? | 0 | 10 | 5 | 12 | 3 |
| 11 | ¿En la empresa se ha conformado el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de identificar Peligros y Evaluar los Riesgos dando cumplimiento a la Ley 29783? | 1 | 4 | 6 | 17 | 2 |
| 12 | ¿En la empresa se ejecutan programas de capacitación para la prevención y reducción de riesgos y/o accidentes laborales? | 2 | 18 | 2 | 8 | 0 |
| 13 | ¿En la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte se les brinda a los trabajadores las condiciones físicas del ambiente de trabajo adecuado? | 2 | 15 | 4 | 2 | 7 |
| | V2. ROTACION DE PERSONAL | | | | | |
| 14 | ¿La empresa le brinda la oportunidad de tener progreso y/o acceder a una línea de carrera que le permita su desarrollo laboral? | 8 | 12 | 3 | 7 | 0 |
| 15 | ¿Considera que el Índice de rotación no deseada representa niveles elevados en la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 3 | 3 | 4 | 15 | 5 |
| 16 | ¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al clima organizacional que atraviesa la empresa Starbucks Coffee – Zona Norte? | 3 | 13 | 5 | 7 | 2 |
| 17 | ¿Considera usted que las renunciaciones por iniciativa del colaborador se deban principalmente al sueldo que perciben en la empresa Starbucks Coffee - Zona Norte? | 10 | 11 | 0 | 7 | 2 |
| 18 | ¿Considera usted que son correctas las medidas disciplinarias que toma el área de recursos humanos para desvincular a un colaborador en la empresa Starbucks Coffee-Zona Norte? | 3 | 10 | 0 | 15 | 2 |

| ESCALA | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 23.33% | 53.33% | 3.33% | 16.67% | 3.33% | 30 |
| 20.00% | 46.67% | 13.33% | 13.33% | 6.67% | 30 |
| 10.00% | 43.33% | 23.33% | 20.00% | 3.33% | 30 |
| 3.33% | 56.67% | 13.33% | 26.67% | 0.00% | 30 |
| 0.00% | 36.67% | 10.00% | 43.33% | 10.00% | 30 |
| 3.33% | 46.67% | 6.67% | 40.00% | 3.33% | 30 |
| 0.00% | 33.33% | 20.00% | 40.00% | 6.67% | 30 |
| 3.33% | 30.00% | 23.33% | 40.00% | 3.33% | 30 |
| 0.00% | 6.67% | 20.00% | 70.00% | 3.33% | 30 |
| 0.00% | 33.33% | 16.67% | 40.00% | 10.00% | 30 |
| 3.33% | 13.33% | 20.00% | 56.67% | 6.67% | 30 |
| 6.67% | 60.00% | 6.67% | 26.67% | 0.00% | 30 |
| 6.67% | 50.00% | 13.33% | 6.67% | 23.33% | 30 |

BASE GENERADA PARA PRUEBA ESTADISTICA ESCALA DE HIPOTESIS

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 26.67% | 40.00% | 10.00% | 23.33% | 0.00% | 100.00% |
| 10.00% | 10.00% | 13.33% | 50.00% | 16.67% | 100.00% |
| 10.00% | 43.33% | 16.67% | 23.33% | 6.67% | 100.00% |
| 33.33% | 36.67% | 0.00% | 23.33% | 6.67% | 100.00% |
| 10.00% | 33.33% | 0.00% | 50.00% | 6.67% | 100.00% |

BASE UTILIZADA PARA LA CONTRASTACION DE HIPOTESIS EN EL PROGRAMA

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 14 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 18 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 20 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 26 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |