FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

"PROGRAMA DE ESTRATEGIA HR - BUSINESS PARTNER PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEWPORT CAPITAL S.A.C DE SAN ISIDRO – 2016"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

TANIA HUANG YANG

ASESOR

Lic. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2018

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo constante en mi día a día desde que se inició este sueño de lucha constante, a Dios por su infinita paciencia, fortaleza y amor para no dejarme vencer, y también a todos los que de alguna manera participaron para la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a los que conforman mi familia que, aunque pequeña es grande de corazón, mi papá y mi hermana Vicky quienes me impulsaron y apoyaron a continuar con mis objetivos a lo largo de mi carrera profesional, que, aunque era difícil y las situaciones muchas veces adversas estuvieron conmigo en todo momento y en cada paso.

A mi tía política y madrina Susana, quien confió en mí desde el primer día en que pise la universidad y decidió apostar por mi futuro confiando en que alcanzaría con éxito finalizar este largo proyecto, su comprensión intelectual y guía me quedaran gravadas por siempre.

A Giuliana Cavero jefe de recursos humanos y Elsa Orué coordinadora del área de administración del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C por autorizar la realización y el desarrollo del presente estudio, quienes de manera cordial me brindaron las herramientas necesarias dentro de la empresa.

A todos los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C por su total apoyo, participando de manera activa y optimista en el llenado de la información requerida con el instrumento presentado para la recolección de datos de la presente tesis.

RESUMEN

La presente investigación tiene como enfoque principal determinar la influencia entre las variables del programa de estrategia HR – Business partner y la mejora de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro- 2016. Dada la problemática planteada y las conclusiones expuestas, se logró analizar que la ausencia de la implementación de un programa de estrategia HR – Business partner incide en la mejora de la retención del talento humano, además se puso en manifiesto que aquellos factores que engloban el ámbito del programa de estrategia como la comunicación interna, la gestión de personas y la visión estratégica deben tenerse en cuenta para garantizar un ambiente laboral adecuado, que impacte de manera positiva en las decisiones de los colaboradores para que finalmente no solo se retenga al talento con que ya cuenta la empresa sino también atraer otros nuevos. Es por ello que en la presente investigación se detallan todos los aspectos relacionados a una adecuada implementación del programa HR- Business partner y la incidencia favorable que permite mejorar la retención del talento humano. Con la finalidad de hacer frente a la situación en la que se encuentra la empresa y los altos niveles de rotación que existe actualmente, se pretende analizar y proponer las alternativas de implementación del programa RH- Business partner para mejorar la retención del talento humano que sirva como aporte y guía a los directivos de recursos humanos de la empresa en aras de una adecuada y elevada organización empresarial, consiguiendo que a través del programa se trate de adquirir y desarrollar el capital y recursos humanos de la empresa.

Según su propósito, la presente se elaboró bajo un enfoque de tipo experimental con un diseño de investigación pre experimental de corte longitudinal. La muestra estuvo constituida por un número de 24 colaboradores, asimismo para la recolección de datos se utilizó un cuestionario elaborado a escala Likert.

Entre los principales resultados se determinó en la prueba de hipótesis que el grado de relación entre las variables de estudio y la diferencia existente efectivamente presentan relación positiva alta avalada estadísticamente por el nivel de significancia de Wilcoxon al 0.00, dando como aprobada la hipótesis alterna (Ha) que fundamenta que existe influencia del programa de estrategia de HR- Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital SAC 2016, asimismo la confiabilidad estadística fue significativa según el alfa de Cronbach con un promedio de 0,87.

Palabras clave: programa HR- Business partner, talento humano.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relationship between the HR-business partner strategy program and the improvement in the retention of human talent in the company Newport Capital SAC of san isidro- 2016. Given the problems raised and the conclusions presented , it was possible to analyze that the absence of the implementation of an HR - business partner strategy program has an impact on the improvement of the retention of human talent, and it became clear that those factors that encompass the field of human talent management such as Motivation and job satisfaction must be taken into account to ensure an adequate work environment, which positively impacts the decisions of employees so that not only the talent with which the company already counts but also attract new ones is retained. That is why in this research we detail all the aspects related to an adequate implementation of the HR-business partner program and the favorable incidence that allows improving the retention of human talent. In order to address the situation in which the company is located and the high levels of turnover that currently exist, it is intended to analyze and propose alternatives for the implementation of the RH-business partner program to improve the retention of human talent that serves as a contribution and guide to the executives of the company for the sake of an adequate and high business organization, getting through the program to acquire and develop the capital and human resources of the company.

According to its purpose, the present one was elaborated under an experimental approach with a pre-experimental research design of longitudinal cut. The sample consisted of a number of 24 collaborators, and a questionnaire prepared on a Likert scale was used to collect data.

Among the main results, it was determined in the hypothesis test that the degree of relationship between the study variables and the existing difference have a high positive relationship statistically supported by the significance level of Wilcoxon at 0.00, giving as approved the alternative hypothesis (Ha) that supports the influence of the HR-Business partner strategy program to improve the retention of human talent in the company Newport Capital SAC 2016, also the statistical reliability was significant according to Cronbach's alpha with an average of 0.87.

Keywords: HR-business partner program, human talent.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática……..……... 2

1.2 Justificación e importancia de la investigación……... 8

1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos……...… 10

1.4 Limitaciones de la investigación…… 11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios…….. 13

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado……..... 29

2.2.1 Bases teóricas de la variable HR- Business partner……. 29

2.2.2 Bases teóricas de la variable retención del talento humano..……. 72

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada……..... 94

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación……..... 98

3.2 Población y muestra…… 99

3.3 Hipótesis…… 101

3.4 Variables – Operacionalización……. 102

3.5 Métodos y técnicas de investigación……. 106

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados…….. 107

3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos…… 110

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Validación del instrumento…….. 113

4.1.1 Análisis de fiabilidad……..…….. 113

4.2 Resultados descriptivos de las variables …….. 114

4.3 Resultados inferenciales ……..…….. 120
4.3.1 Prueba de la normalidad……. 120
4.3.2 Prueba de hipótesis general ……. 121
4.3.3 Prueba de hipótesis especificas……. 122
4.4 Descriptivos comparativos ……. 125

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1 Discusiones……... 128
5.2 Conclusiones…….… 131
5.3 Recomendaciones…… 134

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo en estudio	99
Tabla 2	Operacionalización de la variable estrategia HR- Business partner	104
Tabla 3	Operacionalización de la variable retención del talento	105
Tabla 4	Resultado de validación del cuestionario de las variables HR- Business partner y retención del talento	113
Tabla 5	Índice de consistencia interna del cuestionario de las variables HR- Business partner y retención del talento	113
Tabla 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la estrategia HR- Business partner.	114
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes según el nivel de la retención del talento humano	115
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión clima laboral	116
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión crecimiento y liderazgo	117
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión motivación	119
Tabla 11	Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov	120
Tabla 12	Prueba de hipótesis general - tabla de rangos	121
Tabla 13	Prueba de hipótesis general – estadísticos de prueba	121
Tabla 14	Prueba de hipótesis específicas – dimensión clima laboral – tabla de rangos	122
Tabla 15	Prueba de hipótesis especificas – dimensión clima laboral - estadísticos de prueba	122
Tabla 16	Prueba de hipótesis específicas – dimensión crecimiento y liderazgo – tabla de rangos	123

Tabla 17 Prueba de hipótesis especificas – dimensión crecimiento y liderazgo - estadísticos de prueba 123

Tabla 18 Prueba de hipótesis específicas – dimensión motivación – tabla de rangos 124

Tabla 19 Prueba de hipótesis especificas – dimensión motivación - estadísticos de prueba 124

Tabla 20 Retención del talento humano – Medias tabulación cruzada 125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	4 roles claves de la gestión del HR- Business partner	30
Figura 2	Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias	31
Figura 3	Administración del potencial humano basado en competencias	36
Figura 4	El perfil competencial	40
Figura 5	Ejemplo de sistemas y subsistemas	43
Figura 6	Ejes de la gerencia integral	45
Figura 7	Clasificación de las Habilidades directivas	48
Figura 8	Desarrollo de habilidades directivas	49
Figura 9	Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa	55
Figura 10	La planificación es el proceso que permite construir un puente	58
Figura 11	Modelo general de comunicación interna	66
Figura 12	La retroalimentación y las compensaciones	71
Figura 13	Componentes del talento humano	75
Figura 14	Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto	85
Figura 15	Pirámide de necesidades según Maslow	90
Figura 16	Diseño de investigación	99
Figura 17	Distribución porcentual de los trabajadores según los niveles de la variable estrategia HR- Business Partner	114
Figura 18	Distribución porcentual de los trabajadores según los niveles de la variable retención del talento humano	115
Figura 19	Distribución porcentual según niveles de la dimensión clima laboral.	116
Figura 20	Distribución porcentual según niveles de la dimensión crecimiento y liderazgo.	118
Figura 21	Distribución porcentual según niveles de la dimensión motivación.	119
Figura 22	Análisis comparativo de la variable dependiente y sus dimensiones (pre y post test).	125
Figura 23	Comportamiento de la dimensión clima laboral en los rangos alta, media y baja.	126

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula, “Programa de estrategia HR - Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C. de san isidro – 2016”. Dado el propósito, por su naturaleza y desarrollo evidencia ser una investigación de tipo no experimental- correlacional.

La situación problemática del presente estudio se centra en las deficiencias que existen en las estrategias dirigidas a mejorar la retención del talento humano, ya que desde la perspectiva de aplicación y análisis del entorno actual éstas no están orientadas de forma primordial al colaborador y al desarrollo de sus habilidades, sino más bien orientadas hacia un objetivo exclusivo de resultados, dejando de lado en muchas ocasiones el aspecto de la gestión humana y todos los procesos que involucra, haciendo que sus colaboradores asistan a laborar totalmente desmotivados y en un ambiente laboral en conflicto. Por ello, se realizó el presente estudio con la finalidad de alinear y alcanzar los objetivos de la organización con los objetivos personales del capital humano con el que cuenta. Es vital e importante reconocer al área de recursos humanos como un socio estratégico y practicar incansablemente la frase “el talento humano es el recurso más importante de una empresa” dado que viene siendo el cambio más representativo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, hace años atrás se consideraba y trataba al administrador de recursos humanos como una área más en la empresa, destinada al control y apoyo de los trabajadores, sin embargo, con el tiempo se ha aprendido que el líder de recursos humanos preside el área más valiosa para el desarrollo y competitividad del negocio. Por lo expuesto, actualmente se invita a visualizar a los líderes en gestión de recursos humanos como un socio estratégico en el lugar de trabajo, capaces de ayudar a desarrollar las habilidades y de identificar los contratiempos planteando soluciones a la empresa en una escala a nivel macro, además de potenciar el talento y descubrir líderes en cada área de la empresa.

Por lo expuesto, el problema general se planteó bajo la siguiente premisa: ¿De qué manera influye el programa de estrategia de HR - Business partner para mejorar de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro-2016?

Asimismo, el propósito fundamental de la presente fue: Determinar la influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Con respecto a las hipótesis planteadas, se acepta la hipótesis alterna (Ha): Existe influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro - 2016. Esto fundamentado en los resultados encontrados de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado que arrojo como conclusión una correlación positiva muy fuerte según el estadístico de Wilcoxon con un nivel de significancia 0.00, el cual interpreta que, a mayor probabilidad de implementación del programa de estrategia HR- Business partner, mayor será el impacto para retener al talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C. por consiguiente se, se demuestra que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio.

Así entonces, con el propósito de hacer más entendible la presente tesis, se ha dividido en cinco capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

Capítulo I, se presenta el problema de investigación que comprende: realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, así como los objetivos y limitaciones de la misma.

Capitulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes de estudio tanto internacionales como locales, el desarrollo de la temática y la definición conceptual de la terminología empleada.

Capitulo III, precisa el marco metodológico que define: tipo de estudio y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables y operacionalización, métodos y técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos utilizados y el análisis estadístico e interpretación de los mismos.

Capitulo IV, se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados que consigna: análisis de confiablidad de los instrumentos, resultados descriptivos tanto generales como por dimensión, prueba de normalidad, gráfica correlacional y contrastación de hipótesis.

Capítulo V, se expone las conclusiones y plantean las recomendaciones.

Y, por último, se presenta las referencias bibliográficas empleadas en el presente estudio que han complementado y facilitado el desarrollo de la investigación, así como también se detalla los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Hoy en día un factor clave e importante para hablar de excelencia laboral en una empresa es poseer un plan o programa para atraer y retener a los talentos, dado que en definitiva si los colaboradores están motivados y comprometidos van a lograr una cooperación al logro de un mismo objetivo común empresa-colaborador y por el contrario no terminaran por abandonar sus puestos de trabajo, y generando lo que ya conocemos como una constante rotación en las organizaciones.

En el ámbito internacional, se observa que Italia desde la crisis económico-financiera que le tocó vivir entre los años 2007-2008 aún no logra recuperarse y detener la fuga de sus principales talentos según lo indica Staniscia (2016), en su reciente publicación “La movilidad internacional de los jóvenes italianos altamente calificados: Motivaciones, experiencias y expectativas” Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades, núm. 84, año 39, enero-junio de 2016 ciudad de México, en donde indica que lo que llama la atención es la necesidad de trasladarse o emigrar para poder aspirar a cargos laborales que se adapten mejor a su perfil. En la misma publicación Staniscia destaca que entre las razones con mayor fuerza resalta el alto índice de desempleo juvenil de 40.7 por ciento en el último trimestre de 2016 en los rangos de edades de 15 a 24 años, y con el 18.3 por ciento el rango de edades de 25 a 34 años, esto sumado a la ausencia de una estructura empresarial sólida y la ineptitud del sistema del país para retener a sus talentos; así también lo destaca Piqué (2015): "La decisión de partir ya no tiene que ver con la coyuntura, sino que es una nueva tendencia", en el portal web argentino la nación: “De hecho, deciden irse no sólo por necesidades económicas, sino también para desafiarse a sí mismos o para darle un futuro mejor a la familia”.

Para graficar el Informe de capital humano 2016 publicado por World Economic Forum (WEF) en donde se mide esencialmente los factores de cómo desarrolla cada país su capital humano, cómo evoluciona éste con el tiempo, la capacidad de desarrollar adecuadamente el talento joven y el acceso a mejores empleos, Italia abre el debate ocupando el puesto número

treinta y cuatro, en donde muestra que existe una brecha entre los niveles de desarrollo empresarial y el potencializar al capital humano.

En el caso latinoamericano, Argentina es uno de los países que enfrenta una alta rotación laboral puesto que tres de cada diez personas dejan su empleo cada dos años, según el portal web i profesional en el artículo publicado por Krizanovic (2016): “Hay motivos intrínsecos como desmotivación con las tareas requeridas, frustración por falta de resultados o comunicación, ausencia de propósito, desacuerdo con el rumbo o las prácticas que implementa la compañía e incompatibilidad de valores”, a la par de estas razones existentes, es importante mencionar que el tiempo de permanencia de las personas en las empresas es cada vez más corto.

Es necesario entender que la organización para frenar la alta rotación de personal debe ir más allá de la estructura, los procesos operativos, o el talento individual, debe de preocuparse en implementar suficientes programas enfocados en el colaborador, el profesional de recursos humanos como desarrollador de capacidades contribuye a la construcción de las mismas, detectando qué capacidades valoran los empleados alineando la estrategia, los sistemas de gestión y las conductas deseadas con las capacidades requeridas, y ayudando a que los gerentes de línea puedan transmitir lo que la organización necesita de sus empleados.

Las competencias identificadas tienen un impacto significativo en los resultados de negocio. Para ser más preciso, contar con profesionales de recursos humanos con sólidos perfiles de competencias y especializados permite una gestión de capital humano que contribuye a la implementación de la estrategia de negocios, así lo explican Hermans y Sioli (2012) investigadores de la Argentina IAE Business School, de la universidad Austral.

Con base en lo anterior, se observa que en Perú son diversas las empresas que buscan estrategias en recursos humanos teniendo profundo conocimiento de la visión, la estrategia y los procesos de desarrollo de la

organización, a través de la gestión efectiva del talento humano que les permite definir con mayor exactitud aquellos factores que contribuyen a sus necesidades y exigencias de capital humano teniendo en cuenta el cuidado y conservación de ese talento como parte fundamental de la organización.

Gran parte del desarrollo de la gestión administrativa también depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura que la organización adopte, las características del contexto en cuanto al clima laboral, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables, según se refiere una publicación del diario Gestión en la entrevista concedida a Vogt (2016) gerente senior de Ernst & Young Perú (EY), en donde refiere que la retención de talento se ha convertido en un gran desafío para las empresas ya que es una pieza clave para el cumplimiento de objetivos corporativos en los que embarca la competitividad y productividad de la organización. El portal web Info capital humano (2016) señala que disminuir el nivel de rotación del personal en las empresas es un desafío que las organizaciones enfrentan constantemente en los diversos sectores donde se desenvuelven y que el Perú se ubica en el tercer puesto por alcanzar la mayor rotación de personal en América latina, superando el 18 por ciento frente al promedio, que está entre 5 y 10 por ciento, además en el mismo sentido se entrevista a Rose directora de recursos humanos del grupo EULEN Perú explica: “que otros factores que originan un alto nivel de rotación de colaboradores, vienen siendo la falta de motivación para continuar laborando en la misma empresa, ausencia de beneficios laborales, salarios por debajo del promedio y un mal ambiente laboral (…) el talento en los profesionales es un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Si bien es cierto los mejores talentos son los que normalmente presentan mayor nivel de rotación. En estos casos hay que tener en consideración que los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Esta premisa va de la mano con la inversión que la empresa puede realizar hacia su capital humano, por ejemplo, en las capacitaciones y fomentar el desarrollo de nuevas competencias a nivel profesional y personal”

La importancia en el talento humano surge de la imperiosa necesidad de las empresas por mantener sus activos más valiosos, hoy en día debe cambiar el rol del director de recursos humanos para convertirse en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la empresa, una cadena en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes. Existen diversas formas en los que los profesionales de determinadas áreas del negocio pueden asumir y alinear su trabajo y objetivos personales con la estrategia de la empresa, convirtiéndose en socio de la dirección y ser capaz de implicar a los empleados, logrando que interioricen una visión completa y global resultando cada vez más valioso el concepto de un liderazgo capaz de equilibrar e integrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

En el mismo sentido, en el ámbito local también encontramos empresas que año a año vienen aplicando estrategias administrativas para la retención de su talento humano en donde muchas de ellas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque mencionan que no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas propias de la empresa, Wu (2016) en exclusiva para Perú retail menciona: “Se sabe que las personas son fieles a sus líderes que representan a la empresa, por lo que tal vez la más importante es tener buenos líderes que logren inspirar a sus equipos, bajo el propósito o misión de la empresa y su cultura”, las empresas que implementan estrategias para identificar a sus recursos más valiosos, se ven en la obligación de diseñar propuestas que les asegure que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Como lo señala Alache (2016): “Las relaciones laborales cambian todos los años, dependiendo de diversos factores. Es clave anticipar lo que se viene en el ámbito laboral para una adecuada planificación en las empresas”.

Con mención a lo anterior retener al personal talentoso por un período largo de tiempo es posible si se logran identificar las necesidades de los colaboradores. Uno de los factores al alcance de toda organización es conocer los planes de desarrollo laboral de sus colaboradores. Aprovechar los momentos de retroalimentación de las evaluaciones o reuniones periódicas para conversar y lograr conocer las aspiraciones y los sentires actuales de los colaboradores puede evitar futuros dolores de cabeza a quienes dirigen las organizaciones.

Fishman (2002) en su libro titulado el espejo del líder aborda temas tan significativos como el equilibrio, el control del ego, el desapego, la responsabilidad, el trabajo en equipo y las destrezas gerenciales que todo líder de capital humano debe contar y saber controlar, además expone las principales habilidades para manejarse en el mundo de las organizaciones, propone llevar a entendernos a nosotros mismos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, enfocándonos en corregir ciertos aspectos.

Basándonos en lo ya mencionado, un claro ejemplo de la problemática planteada es el caso de la empresa peruana Newport Capital S.A.C dedicada a la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas en donde se observa un alto índice de rotación de personal y en la que se evidencia que muchos de los colaboradores no han desarrollado el sentido de pertenencia hacia la empresa pese al tiempo relativamente prolongado trabajando ahí, algunos de los factores que incide con mayor frecuencia y casi siempre se comenta de manera más relevante es que su área de recursos humanos se encuentra en constante cambio de personal, lo que genera desestabilidad y desconfianza por parte de los colaboradores, mostrando desde el interior el deficiente manejo que existe en cuanto la gestión de personas llevando a la creación de un clima laboral totalmente débil. Cabe resaltar que el crecimiento de una organización no solo se da porque algunas de sus áreas puedan estar bien organizadas y motivadas, sino por precisamente lograr engranar cada una de sus partes hacia un mismo objetivo, desarrollando su visión estratégica alineada con el capital

humano, este último punto se evidencia muy pobremente en la empresa, dado que muchos de los altos directivos solo están centrados en los resultados esperados en cuanto a crecimiento monetario.

Pese a pocos esfuerzos y contar con una sección que lleva el nombre de desarrollo del talento dentro del área de recursos humanos no se ha logrado avanzar mucho respecto al tema de rotación de personal, presenciándose casos en los que los colaboradores solo laboran por la remuneración que perciben sin involucrarse más allá de sus funciones establecidas, presentándose casos de conflictos entre uno y otro compañero por los temas laborales, resaltando visiblemente la carencia de una adecuada y armoniosa comunicación interna. En tal sentido, el presente estudio plantea brindar un aporte al problema de investigación, el cual, dado el análisis previo, se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera influye el programa de estrategia de HR– Business partner en la mejora de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C san isidro-2016?

La formulación del problema general permite asimismo enunciar los siguientes problemas específicos descritos a continuación:

¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en el clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016?

¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en el crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016?

¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en la motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Definitivamente hoy en día el principal recurso considerado valioso y de real importancia de una empresa son sus profesionales, no obstante, muchas veces desconocen el valor que sus colaboradores aportan a la organización y habitualmente fallan en alinear, motivar, desarrollar y recompensar a sus colaboradores. Es por ello que se habla de un reto importante de hoy en día para los especialistas en recursos humanos el incorporar y mantener estrategias que los ayuden a retener y atraer nuevos talentos.

Justificación teórica

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquella cita que dice que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan autonomía, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora se utilizara el término talento humano. El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará en la línea del crecimiento.

La importancia de la propuesta de valor dirigido al colaborador tiene que ver con que las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo competitivo conlleva, repensando constantemente la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y tracción de talento, al hablar de competitividad abordamos el tema de una economía globalizada que auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo.

Citando a Dolan (2014) en su libro titulado “Gestión de personas y del talento” señala que ahora la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y la gran transformación de factores como la tecnología, la globalización o la competitividad han cobrado especial relevancia siendo nuevos temas para la gestión de la diversidad.

La aplicación de esta investigación permitió obtener como resultado la medición de la importancia de la implementación de un programa que ayude a mejorar la retención del talento humano en la organización de estudio, además que permita evaluar las habilidades múltiples de un colaborador el cual representa ya un tema sobre el que convergen los intereses de las empresas, asimismo el desarrollo profesional del empleado ofrece ahora mayores ventajas mutuas tanto para la empresa como para los colaboradores.

Justificación práctica

La presente investigación se realizó con la finalidad de mostrar los resultados obtenidos a los directivos de recursos humanos de la empresa Newport Capital S.A.C, brindándoles una herramienta teórica de información concreta y real sobre la implementación del programa de estrategia RH- Business partner y su relación con la mejora en la retención del talento humano, así como también recomendaciones para mejorar y reforzar las prácticas sobre la gestión del recurso humano y, por consiguiente, la creación del programa que se plantea; a su vez el tomar las medidas necesarias, preventivas y correctivas, de ser el caso, para mejorar sus debilidades actuales a través de las sugerencias presentadas en esta investigación.

De igual manera el presente estudio puede servir de modelo o guía para otras organizaciones que tengan problemas en cuanto a fuga de sus talentos se refiere y encontrar una solución óptima al problema que presenten, y por consiguiente aplicando lo expuesto en esta investigación logren los resultados y las mejoras esperadas.

Además, cabe mencionar que el presente trabajo puede ser tomado también como referencia para ahondar en el tema del HR- Business partner y ser de utilidad para futuras consultas en la realización de trabajos o investigaciones similares, siendo a su vez un aporte netamente informativo para establecer la importancia de la implementación del programa propuesto.

Justificación metodológica

En la figura metodológica de la presente investigación se aplicó un instrumento válido y se elaboró un programa para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la influencia del programa de estrategia HR - Business partner en la mejora de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Objetivos específicos:

Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

Limitación bibliográfica

Bibliografía insuficiente, no se han encontrado en su conjunto, trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables de estudio: estrategia HR- Business partner y la retención del talento humano, en las investigaciones encontradas son tratas cada variable aisladamente y algunas otras son solo conceptos sin estudio investigativo.

Limitación teórica

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

Limitación metodológica

En cuanto a las limitaciones metodológicas de la investigación mencionamos que no se encontraron estudios similares o coincidentes con el mismo tipo y diseño del estudio presentado, cabe resaltar que la presente investigación tiene la característica de muestreo no probabilístico a criterio por conveniencia, en donde la muestra estuvo conformada por el total de colaboradores de dos áreas en específico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

En relación a estudios realizados sobre la aplicación de una estrategia para retener al talento humano se hace mención a diversas investigaciones y escritos académicos similares realizados por diversos autores que guardan relación con el tema abordado y que son a su vez necesarias para comprender el contenido total de la presente investigación. Dado el esquema se cita lo siguiente:

2.1.1. Antecedentes internacionales

En el contexto internacional los investigadores que contribuyen a dar epistemología al presente estudio son:

De León (2013), en su investigación titulada: “Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu”, aplicado a los gerentes y propietarios de la PYMES del área urbana de Retalhuleu en Guatemala, elaborado para establecer la calidad de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu. Siendo el tamaño de la muestra un total de 200 personas participantes destacando que el 58 por ciento son del género masculino y el 42 por ciento del género femenino, se aprecia que las PYMES del área urbana de Retalhuleu reclutan al personal a través de información que proviene de amistades en un 57 por ciento, un 29 por ciento lo hacen a través de información proveniente de universidades y un 21 por ciento los hacen a través del uso de portales. Adicionalmente la investigación realizada presenta un diseño descriptivo. Concluye entonces el autor:

- Se determinó que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es aceptable, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítemes, ya que muchos de ellos no cuentan con un área especifico que se encargue de la gestión antes mencionada.

- Se determinó también que el 64 por ciento de las PYMES del área urbana de Retalhuleu tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería. Es importante señalar que, para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, se emplean seguros de vida y viajes en un 4 por ciento respectivamente, becas y seguros médicos en un 7 por ciento respectivamente, un 11 por ciento en vales de compra; comidas y otros no especificados el 15 por ciento y el 37 por ciento proporciona regalías y bonos, respectivamente.

- El 50 por ciento de las PYMES tienen establecidos procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo. Se denota que el otro 50 por ciento de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal.

- Se determina que el 45 por ciento de las PYMES del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales. En cuanto a las prestaciones laborales legales el 24 por ciento de las PYMES proporciona indemnización a sus colaboradores, el 23 por ciento otorga aguinaldo, el 22 por ciento por ciento vacaciones el 18 por ciento finiquitos laborales, y el 13 por ciento otorga bono.

Adicionalmente Espinoza (2011), en su investigación administrativa titulada: “La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa Mobatex de la ciudad de Pelileo”, aplicado a los clientes internos de la empresa “MOBATEX” de la ciudad de Pelileo Ambato Ecuador, para los cuales se tomó en cuenta al área de producción la misma que cuenta con 35 trabajadores, entre los que tenemos; 11 costureros, 13 pegadores de piezas, 6 planchadores y 5 terminadores, elaborado para analizar las cualidades de los trabajadores, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades. Además, permitió analizar y estudiar el problema en el lugar de los hechos; su proceso, a fin de establecer en qué momento se producen falencias, así como también proponer unas soluciones que contribuyan al cambio de actitudes en todos los integrantes de la organización. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado es de tipo descriptivo. En base a lo expuesto el autor concluye:

- El resultado del estudio en cuanto tiene relación al comportamiento empresarial, permite visualizar que la mayoría de los empleados tiene un comportamiento bueno y regular, y se debe elevar el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera elevar el grado de excelencia a través del esfuerzo humano coordinado, lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.

- El personal no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación sobre el uso de 74 maquinarias hacia su personal, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

- La empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los trabajadores, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran con cumplir las metas trazadas con los recursos *disponibles dentro del tiempo estimado.

- El diseño de un modelo de gestión de talento humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

Por otra parte Mina (2015) en su trabajo investigativo titulado: “Atracción y retención del talento, problemática en empresas IT de Argentina”, aplicado a un grupo bastante diverso, las respuestas estuvieron integradas por ejecutivos provenientes de empresas grandes (6 casos), medianas (5 casos) y pequeñas (4 casos), asimismo fue elaborado para enfocarse en los aspectos vinculados a la atracción, así como también a la retención del talento en las empresas de IT, es decir como estas empresas pueden hacer para gestionar este recurso estratégico, para los fines de estudio se diseñó una labor de campo que incluyó el desarrollo de dos estudios de tipo cualitativos y exploratorios.

El primero realizado con directivos de empresas de IT. El segundo con técnicos y especialistas que trabajan en dicho tipo de empresas. En el primero de los grupos se cursaron 20 encuestas de las cuales se obtuvieron 15 resultados. En el segundo grupo se cursaron 30 encuestas de las cuales se obtuvieron 24 respuestas. El autor concluye:

- Los encuestados mayormente coincidieron, en que si bien se realizan algunas acciones en lo que hace a la gestión del talento, las mismas al parecer no parecieran resultar suficientes.

- Tampoco se identificaron las acciones que se desarrollan como encuadradas en un proceso formal.

- Dentro de las más regularmente mencionadas por los consultados para el seguimiento del desempeño, surgió el feedback del gerente directo.

- Otro recurso utilizado y con igual propósito que surgió, en orden de mención, fue las valuaciones de desempeño.

- Sólo en dos casos, los entrevistados respondieron que sus empresas cuentan con un departamento de talent management y un programa de desarrollo para puestos gerenciales. Ambos directivos pertenecientes a empresas grandes.

De igual manera Criollo (2014), en su trabajo de investigación titulado: “Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A”, aplicado a la población total de 50 colaboradores motorizados en la empresa Sodetur S.A en Quito - Ecuador, el objetivo fundamental determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa en estudio, adicionalmente se agrega que el estudio es de tipo cuantitativo no experimental. Mencionado lo anterior el autor concluye:

- Se determinó que de acuerdo a la investigación el resultado que podemos concluir es que efectivamente existe una incidencia importante del clima laboral en la rotación de personal de la empresa investigada, SODETUR S.A. ya que se encuentra en una escala de 0,4 a 0,69 = Correlación positiva moderada correspondiente a una correlación positiva moderada la cual esta verificada.

- Los índices de rotación en la empresa se encuentran en un nivel negativo considerándolo inadecuado con un -1,20 de desvinculaciones del personal, la investigación se realizó con el 95 por ciento de nivel de confianza y 5 por ciento de margen de error. α=0,05.

- El clima laboral que se genera en la empresa determina que se relaciona directamente con la rotación de personal en la cual existen dos factores que son alarmantes ya que se encuentran en un nivel inadecuado, estos factores son: la estabilidad y seguridad, lo cual está causando que los niveles de rotación de personal aumenten y esto no permite que los trabajadores tengan confianza en la organización en cuanto a la estabilidad y seguridad.

Adicionalmente Santacruz (2011), en su trabajo investigativo titulado: “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización”, aplicado a una muestra de empresas de 8, las cuales como se observa tenían una presencia en todo el territorio nacional en Bogotá- Colombia , lo que permitió tener una población bastante amplia, ya que con estas ocho empresas se podría acceder a un población de personas con responsabilidades y funciones de mandos medios; para claridad en la información en la población de mandos medios se incluyeron los cargos de: administradores, jefes de área, supervisores de planta, supervisores comerciales y administradores de planta. Enviando un total de 300 instrumentos a través de los departamentos de gestión humana, debidamente marcados gracias a la base de datos suministrada por ellos mismos, de los cuales 150 tenían como objetivo el análisis de las prácticas de gestión humana y 150 analizar los factores motivacionales. El nivel de respuesta de los instrumentos enviados fue del: 57 por ciento, (86) instrumentos sobre las prácticas de gestión humana y de 57 por ciento (86) con respecto a prueba sobre motivación. La recolección de la información se realizó a través del envió de la información por correo certificado a los jefes de gestión humana de cada una de estas empresas.

Así mismo el autor se apoya en los planteamientos de Dolan, Valle, Cabrera, Jackson, & Shuler (2009), quienes mencionaron dentro de sus planteamientos para retener a los empleados de valor tres atributos dentro de los cuales se destacan los individuales, que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona. O los aportes de Lockey y Latham (2003), que incorporando cientos de estudios sobre metas, plantearon que la fuga de nuestros talentos se pueden presentar si no se establecen metas, desafíos, y puntos de llegada y que una forma de hacerlo eran a través de las prácticas de gestión humana, dentro de las cuales relacionaron algunas de las vistas en esta investigación como el trabajo en equipo que de acuerdo a los planteamientos de Claver, Gascó y Llopis (2001), cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional o la práctica de contratación evidenciada en la seguridad la cual menciona Peña & Hernández (2007), que dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la productividad. En esta misma practica Pfeffer (1998), en su investigación" la ecuación humana", plantea que las empresas que le brindan seguridad a sus trabajadores en épocas en donde factores externos como la recepción económica, tendrán en su personal altos niveles de motivación observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por sus trabajos y muy bajos niveles de deserción.

Por consiguiente, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- Las prácticas de formación, plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en

una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

- Además de acuerdo a los resultados arrojados sobre las prácticas de gestión humana podemos evidenciar que en la actualidad las empresas distribuidoras de GLP poseen buenas prácticas al interior de sus empresas pero que aún se encuentra en proceso de consolidación, prácticas de alto rendimiento como políticas de retribución, formación y planes de carrera y que a su vez deben de prestar mucha atención en los modelos de contratación lo cual afecta en gran medida la motivación de sus trabajadores. En lo referente a conocer si estas prácticas son eficaces para retener el talento dentro de la organización, de acuerdo a los datos arrojados en las asociaciones entre prácticas de gestión humana y motivación se halló que no existe una relación entre ellas, por lo que no se puede conocer si estas son o no efectivas para retener el talento dentro de las empresas.

En concordancia a los estudios anteriores Holguín y Mancilla (2015), en su trabajo investigativo titulado: “Prácticas de gestión humana para retener el talento humano durante el periodo 2015 - 2020 en Sonoco de Colombia ltda”, aplicada a una población y muestra de 140 trabajadores contratados directamente por SONOCO de las áreas de administración y de operación; sólo 74 personas llenaron la encuesta, representando el 52,8 por ciento de los trabajadores, con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión humana que permitan retener el talento humano en SONOCO de Colombia Ltda., durante el periodo 2015 – 2020, para la cual se utilizó un tipo de investigación descriptiva en el sentido que este tipo de investigación propone un modo sistemático de caracterización de una población, situación o área de interés, el cual se adapta para describir y el objeto no es realizar comprobaciones, o en probar determinadas explicaciones e hipótesis, se sale del rango de las predicciones; las herramientas predilectas de la investigación descriptiva, son las

encuestas, aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones (Tamayo, 1999). En base a lo expuesto los autores concluyen:

- En la caracterización de los procesos y procedimientos de gestión humana a través del análisis de las prácticas de retención de talento humano, se pudo evidenciar que actualmente SONOCO cuenta con herramientas que soportan prácticas para retener el talento en la organización; sin embargo, presentan una debilidad al momento de ejecutarlas en tiempo real, como por ejemplo se revisó y 86 se comprobó las acciones de mejora que se deben realizar al personal que su promedio no cumple con el estándar requerido por la organización y que no existe ningún plan de recuperación o de mejora para dichos empleados.

- En las prácticas de desarrollo personal y de carrera existe un 79,97 por ciento de trabajadores encuestados que considera que existe un desbalance entre la capacitación técnica y la del desarrollo del ser, adicionalmente la percepción del 56,76 por ciento de los trabajadores encuestados, considera que la organización no cubre las vacantes con personal interno.

- Se observa que la retribución sigue siendo un factor importante para la retención del talento humano, principalmente si se plantea en términos de equidad, es decir, en salarios competitivos de acuerdo al mercado; que exista un diseño equitativo de salarios, de acuerdo al puesto de trabajo, a las competencias requeridas y a la responsabilidad. El ítem que pose mayor porcentaje de desacuerdo en el presente trabajo 78,37 por ciento. La empresa no cuenta con un estudio de salario que le permita tener un concepto claro y global de cómo se mueve el mercado, que le permita implementar en una práctica de retención de talento. La administración de remuneraciones no se ha fortalecido.

Asimismo lo desarrolla Valdebenito (2016), en su trabajo de investigación titulado: “Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total”, aplicado a todos los trabajadores que se encuentran en oficinas centrales de Intervial Chile, el tipo de investigación es no probabilística, en donde se escogió a las áreas más representativas en términos de número de personas, ellas fueron: finanzas y gestión corporativa a través de la observación y entrevistas semi estructuradas, el objetivo fue verificar si las problemáticas de la organización pueden ser contenidas a través de un modelo de recompensa total. El estudio fue de tipo descriptivo, debido a que sirvió para analizar cómo es que se manifiestan los fenómenos de retención del personal. El autor concluye:

- La deficiencia que se ha observado de este proceso en la empresa bajo estudio, es que hace falta un mayor acompañamiento del área de gestión humana, la cual provea de información oportuna y cercanía del proceso con los líderes y colaboradores, haciendo que éstos entiendan el sentido de realizar una evaluación del desempeño y que no sea algo impuesto por la matriz.

- El modelo de recompensa total indica que en las remuneraciones basadas en el desempeño, están incluidos todos aquellos elementos que el colaborador recibe a través de su buena gestión, mérito compromiso y buena realización de su trabajo, como el aumento salarial, incentivos de corto y mediano plazo, reconocimiento, entre otros.

- Se determinó que la propuesta de valor al empleado es el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada, es por esto que contar con una propuesta de valor al empleado bien elaborada y con mensajes claros, permite cumplir el siguiente objetivo: atraer, retener y comprometer a los colaboradores

indispensables para la organización, lo que sin duda harán que la estrategia de la organización se cumpla, ya que estarán orientados a conseguir objetivos de largo plazo.

Asimismo, Sierra (2011), en su investigación titulada: “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”, el total de cuestionarios que fueron recibidos fue de 246 donde se eliminaron 7 cuestionarios incompletos, en consecuencia, el total de cuestionarios válidos sometidos a estudio fueron 239. Por tanto, la tasa de respuesta obtenida fue del 15 por ciento, con un error muestral máximo de ± 6 por ciento, el tipo de diseño fue cuantitativo no experimental, y el objetivo busca explicar la forma en que un determinado conjunto de prácticas de recursos humanos puede influir sobre los resultados de la organización, siendo su pilar mediador la retención de capital humano. El autor concluye:

- La investigación nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, en el ámbito de retención lo clasificamos según su naturaleza transaccional o relacional. Esta distinción responde a la nueva tendencia en la conceptualización de la relación de empleo (Hom, Tsui et al., 2009). Esta nueva concepción de la relación de empleo apuesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que, generalmente, ha incluido prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional.

- El capital afectivo se confirma como un elemento crítico para el resultado de las personas, presentando el coeficiente path más elevado de todos los obtenidos en el estudio (β= 0.584; t=12.769). En

consecuencia, estos resultados nos permiten validar la hipótesis presentada. La confianza y compromiso organizativo, componentes del capital afectivo, se constatan como determinantes de la satisfacción y la productividad de los empleados clave, así como, de su menor rotación voluntaria, en concordancia con lo señalado por la literatura de retención de recursos humanos.

- El efecto de la capacidad de innovación sobre los resultados empresariales también se confirma como positivo y significativo (β= 0.267; t=3.491), por lo que aceptamos como válida la hipótesis H11. No se debe olvidar que la muestra objeto de estudio está compuesta por empresas innovadoras, por lo que la capacidad de innovación puede interpretarse como antecesor de los resultados de la empresa, que dependen del logro de innovaciones y de la mejora de la posición competitiva y la rentabilidad.

- Los resultados confirman el efecto significativo de las medidas de comunicación interna sobre la retención de empleados estratégicos, y por tanto, de su capital intelectual (β= 0.170; t= 2.044).

- En cuanto al desarrollo del empleado, se observa una asociación positiva (β= 0.106), que resulta marginalmente significativa al 10 por ciento (p< 0.1; t=1,56) en relación a su efecto sobre la retención del capital intelectual, quizás este tipo de empleados, debido a su alta cualificación, no valoren tanto la formación que les pueda ofrecer la empresa. Y, por otra parte, las posibilidades de promoción no siempre son factibles o conocidas por los empleados.

Para concluir Quirós (2015), en su trabajo de investigación titulado: “Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”, aplicada a un conjunto de artículos científicos relevantes en el campo de los recursos humanos se seleccionó una muestra de 138 elementos válidos conformadas por 110 memorias anuales y 28 artículos científicos publicados, el objetivo del

presente trabajo, es comparar las temáticas tratadas en el mundo académico y empresarial en relación a la gestión de los recursos humanos y a la conducta organizacional. Se concluye lo siguiente:

- La investigación ha permitido detectar las estructuras temáticas subyacentes en dos corpus de documentos, los artículos científicos en materia de Recursos Humanos y las memorias empresariales.

- Una vez analizada la fiabilidad se estudia el segundo criterio que se le exige a todo trabajo científico: la validez. Para el análisis de la validez del análisis clúster se ha usado el Coeficiente de Correlación Cofenética (CPCC).

- En el caso de los artículos científicos la correlación oscila entre el 64 por ciento y el 86 por ciento, con una media del 76 por ciento. En el caso de las memorias empresariales la correlación oscila entre el 64 por ciento y el 79 por ciento, con una media del 72 por ciento.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En el contexto nacional los investigadores que contribuyen a dar epistemología al presente estudio son:

Respecto al tema Rodríguez (2016), en su trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas sur, 2016”, aplicada a 161 profesionales que laboran en la sede administrativa y establecimientos de la red de salud Huaylas sur, el objetivo es determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la red de salud huaylas Sur, 2016, el tipo de investigación es de tipo explicativo no experimental, transversal, el cual concluye en:

- El nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de salud, es directa de causa efecto, de nivel alto y altamente significativa (r = 0.8154, p =0.000), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la red de salud Huaylas sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño laboral también es regular.

- El nivel de influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas sur, es directa de causa efecto, altamente significativa (p = 0.000), donde el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y el desarrollo del desempeño laboral es también regular.

- El nivel de influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas sur, es directa de causa efecto, y altamente significativa (p= 0.000), donde el 44.10 por ciento de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.

- El nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas sur, es directa de causa efecto y altamente significativa (p=0.000), donde el 45.34 por ciento de la evaluación del desempeño es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.

- El nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas sur, es directa de causa efecto y altamente significativa (p=0.000), determinando que, el 44.72 por ciento de los encuestados considera que el incentivo es de nivel bajo y el desarrollo del desempeño laboral también es bajo.

Por otro lado Inca (2015), en su trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015”, aplicada a 104 trabajadores administrativos, el objetivo es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la municipalidad provincial de Andahuaylas, el tipo de investigación fue no probabilística intencional o por conveniencia, el estudio concluyo en:

- La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

- La selección de personal y calidad del trabajo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

- La selección de personal y trabajo en equipo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.

- La capacitación de personal y calidad del trabajo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta.

- La capacitación de personal y trabajo en equipo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

Domínguez y Sánchez (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. – planta Trujillo 2013”, aplicado a 154 trabajadores del cual el 45 por ciento tiene edades entre los 19 y 25 años de la empresa Cotton Textil S.A.A, planta 2, ubicada en la ciudad de Trujillo, el objetivo es establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa, el tipo de investigación es de tipo descriptivo – analítico, los autores concluyen:

- Mediante el análisis de las variables de la empresa Cotton Textil S.A.A. se realizó una regresión lineal múltiple y corroboramos nuestra hipótesis. Podemos afirmar que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también comprobamos que existe una relación directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad; mientras que, en el personal empleado el impacto es menor, es decir no se ve afecta.

- Se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.

- Se determinó en los resultados de la encuesta, que más de la mitad de trabajadores no está satisfecho con su sueldo, esto puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, o en rotación.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

Se presenta a continuación los principales fundamentos teóricos-científicos que guían el presente trabajo de investigación, asimismo se permite la construcción de un escenario claro de las diferentes bases existentes en referencia al programa de estrategia HR- Business partner y la retención del talento humano.

Bajo este esquema, se enmarca en primer lugar los fundamentos intrínsecos y extrínsecos relacionados al programa de estrategia HR- Business partner, para luego dar cuenta de la temática que gira alrededor de la retención del personal.

2.2.1. Bases teóricas de la variable 1: Estrategia HR- Business partner

El modelo de estrategia HR-Business partner es el que de forma más innovadora apuesta por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran las diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, haciéndolos capaces de integrar a su capital humano con los objetivos de toda la organización, se habla de profesionales que comprenden, apoyan y brindan soluciones desde la perspectiva de gestión de personas fortaleciendo el capital humano. Dando epistemología a la variable, se presenta la siguiente estructura:

2.2.1.1. Definiciones de la variable estrategia HR- Business partner

Ulrich (2014) menciona en su libro: “Recursos humanos champions”, el modelo de los 4 roles claves en gestión de recursos humanos.

- HR- Business partner (Strategic partner): Desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de recursos humanos con el negocio. Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área de recursos humanos. Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con la gente. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar la

productividad. Es facilitador de reuniones en momentos difíciles y trata de encontrar una solución win-win (p. 46-48).

- Agente de cambio (Change agent): Participa en equipos de cambio organizacional, y comunica cambios internamente y se gana la confianza de los empleados. Lidera iniciativas para preparar a los empleados para vivir en una nueva organización Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos, y actualiza descripciones de puestos. Continuamente recolecta feedbacks de empleados y los transfiere a los equipos (p.49-51).

- Experto en Administración (Administration Expert): Es un rol transaccional de recursos humanos. Identifica datos clave de la administración de personal. Aplica la tecnología de la información para genera productos y servicios de recursos humanos. Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros. Se refiere a las áreas de C&B y RRLL. (p.52-54).

- Defensor del empleado (Employee Advocate): Recursos humanos debe representar los intereses de los empleados y asegurarse de que las iniciativas estén balanceadas. Lleva la voz cantante de las encuestas de satisfacción del empleado, identificando gaps en la cultura interna y en las prácticas del management. Mejora la experiencia del empleado en la organización, y se aseguran que reciban un trato justo (p.55-57).

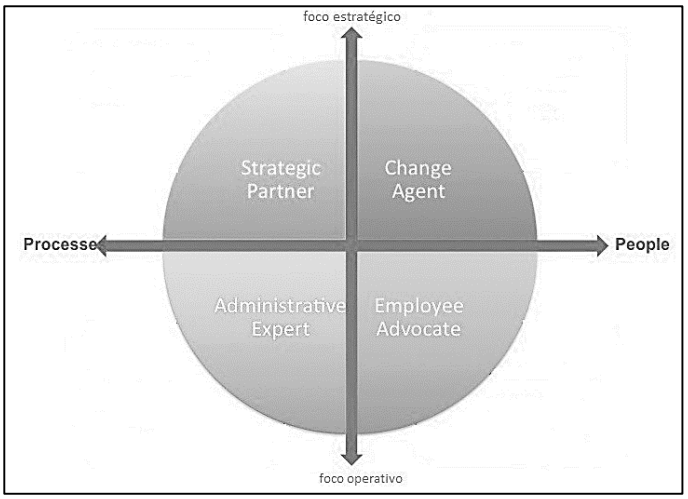


Figura1: 4 roles claves de la gestión del HR- Business partner.

Fuente: Uldrich (2014). Recursos humanos champions. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica S.A., p. 15

En suma, Alles (2006), respecto a la figura de dirección estratégica de recursos humanos y gestión por competencias define:

- La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma. Dado que los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Precisamente allí será donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos. (p.10).

- Una buena gestión y dirección de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. Estudios empíricos demuestran que las inversiones realizadas en mejorar la gestión de las personas pueden favorecer a los beneficios empresariales. La gestión de los RRHH es una tarea de todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y director general. (p.131).

Figura 2: Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Fuente: Alles (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., p. 10

Respaldando las apreciaciones anteriores, Louffat (2012) refiere:

La administración de personas dentro de una empresa es uno de los temas más relevantes en el campo de la administración de empresas. Dejando muy atrás la idea de que los trabajadores eran un recurso pasivo, sumiso y dependiente de un sistema de producción fabril, en la actualidad es consistente y coherente emplear la denominación de capital humano para referirse a seres humanos que generan

valor, tienen iniciativas, son proactivos y transforman recursos materiales y financieros en productos y/o servicios de calidad con base en sus capacidades o competencias. Administración del potencial humano está dirigido a ejecutivos que actualmente o en un futuro inmediato o mediato ocupen cargos gerenciales en gestión de personas. Ante tal perspectiva, a través de la historia han existido diversas formas o estilos de administrar el personal, desde aquellos enfoques que consideraban al funcionario como una "pieza" más del sistema productivo o un elemento que representaba un costo dado al pago que había que hacerle por su desempeño laboral, hasta los más recientes que revalorizan el capital intelectual como un elemento generador de valor, sin lugar a dudas, todo ejecutivo especialista en recursos humanos debe conocer necesariamente los fundamentos de la administración de personal, ya que cualquier decisión sobre los trabajadores a su cargo caerán directamente en su criterio de ejecución (p. 11).

2.2.1.2. Importancia de las características de la estrategia HR- Business partner

Ulrich (2014) alega que son varias las características que todo gestor de recursos humano y HR – Business partner debe desarrollar:

- En primera instancia precisa que el HR- Business partner debe entender perfectamente el negocio y el impacto que tiene en el colectivo o área que gestiona, así como también comprender la dinámica del mercado y el entorno dinámico en el que está, de forma que sea capaz de visionar y anticiparse de forma proactiva a los conflictos, planteando alternativas de soluciones que involucren al capital humano a su cargo y al de otras áreas, promoviendo el crecimiento y nivel de confianza (p. 68-69).

- Como segundo punto sugiere conocer en profundidad a todas las personas con las que gestiona y forma parte de su equipo de trabajo durante el desempeño de sus funciones, es así que debe tener perfectamente identificadas las competencias, habilidades y como éstas pueden aportar e influir a la empresa para un beneficio compartido empresa- colaborador (p. 69-71).

- En tercer lugar, el gestor de recursos humanos apoya proactivamente al funcionamiento de los procesos de los recursos humanos, además de identificar, potencializar y desarrolla al equipo para convertirse en agentes de

cambio con alto potencial dentro de la organización, asimismo ayuda a que el conocimiento necesario se extienda a lo largo de toda la organización de la forma más rápida y constante posible (p.69-71).

- En cuarto lugar, también menciona que debe trasladar las necesidades de los empleados al management y viceversa. Hacer que los objetivos de la empresa formen parte del día a día de los colaboradores, haciendo que los directivos entiendan sus necesidades e inquietudes. Además, resalta que el profesional de HR- Business partner actúa como coach de ambas partes cuando sea necesario, asesorando, aconsejando e influyendo (p. 71-72).

2.2.1.3. Lineamientos teóricos esenciales de la estrategia HR- Business partner

A modo de preámbulo debemos indicar que el cambio es lo único que permanece constante y los mercados laborales no son la excepción. Este proceso ha hecho que las organizaciones deban complejizarse para responder a las demandas de un entorno cada vez más dinámico, globalizado y competitivo. Bajo este contexto, las áreas de recursos humanos y sus profesionales deben ser capaces de responder a los desafíos de esta nueva dinámica organizacional. Es aquí donde se han empezado a detectar, estos últimos años, ciertas disfuncionalidades para conseguir alinear las necesidades de los integrantes de la línea con los objetivos y prioridades de la función de recursos humanos. Con el objetivo de dar respuesta a estas nuevas demandas, numerosas empresas se han planteado iniciar una migración desde un área con un sistema de funcionamiento vertical hacia un modelo mucho más transversal y con mayor implicación en la gestión del negocio. Es decir, convertirse en socios estratégicos de las distintas unidades del negocio, denominándose este modelo como HR- Business Partner.

2.2.1.3.1. Definición del término RH- Business Partner

Masip (2014) respecto al término HR- Business partner señala:

El HR- Business partner es un término que representa a la figura de un especialista en el mundo empresarial, en suma Hays menciona que este concepto o enfoque es relativamente nuevo, dado que no tiene más de una década institucionalizada como tal en las empresas, más allá de las tareas comunes y rutinarias del área; es un perfil de un profesional con conocimientos y habilidades concretas orientadas al recurso humano y la empresa, desde la perspectiva del sentido común parece muy simple, pero encierra una serie de

matices y consideraciones particulares importantes de conocer al momento de implementar este modelo de organización de la función recursos humanos, las empresas han tomado conciencia y comprendido que las mejores ventajas provienen, no de recortar costos, sino del crecimiento, y se están focalizando intensamente en encontrar maneras de hacer crecer su negocio rápidamente. En este contexto las empresas se están preocupando de mejorar su planificación estratégica a través de incorporar más expertos en la dirección estratégica. En particular, están inclinándose hacia los expertos financieros y de recursos humanos para obtener mejores resultados de gestión (p. 26).

Ulrich (2014) agrega:

- Que se reconocen los roles del HR Business partner, como un agente de cambio, especialista administrativo y socio de los empleados, o su posterior adaptación al Three-Box model con los roles de HR- Business partner, especialistas de los centros de excelencia y miembros de los centros de servicios compartidos y las organizaciones lo han implementado dentro de sus departamentos de recursos humanos para buscar e incorporar soluciones tanto a problemas o necesidades del negocio gestionadas en el funcionamiento cotidiano y al mejoramiento de los procesos internos de gestión del capital humano mediante el trabajo combinado de los HR-Business partner como agentes de cambio y especialistas en las áreas de trabajo (p.60).

- Por otra parte, la economía digital, término introducido por primera vez por Tapscott (1997) a finales de los noventa para definir el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la economía real ha evolucionado también a través de las décadas, haciendo, hoy por hoy, parte fundamental en todas las industrias pues provee, mediante sus herramientas tecnológicas, soluciones que facilitan los procesos de las empresas e incrementan su competitividad. Por ello, es fundamental que las compañías evolucionen a la misma velocidad de la economía digital de manera que puedan aprovechar las ventajas que ésta trae para su gestión. Luego, los departamentos de recursos humanos deben integrar las herramientas digitales en sus actividades, proceso que quedaría liderado por los HR- Business partner en aquellos departamentos que operan bajo el modelo establecido (p. 66).

En suma, Chiavenato (2011) en la aplicación de su libro precisa:

- La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes, en una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante. Sin embargo, la administración de recursos humanos tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas (p. 105).

- La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la administración se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros o certificación, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos. Los asuntos tratados por la administración se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la administración), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la administración). (p. 112).

Mencionado lo anterior Louffat (2010) agrega:

La administración, entendida como ciencia, técnica y arte relacionados con planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos financieros,

materiales y humanos de las empresas en sus diversas áreas, viene desarrollándose en un contexto moderno de negocios muy exigente y lleno de cambios en relación con paradigmas tradicionales e históricos. Este nuevo contexto implica desarrollar una “nueva tecnología de gestión” estratégica, estructural y operacional, es decir, el know– how de administración, constituido de modernas filosofías, técnicas, procesos, estructuras, indicadores, etc., capaces de responder a las exigencias y desafíos requeridos. En ese contexto, surgen propuestas de gestión que resaltan la necesidad de innovar, de crear, de ofrecer condiciones que permitan el desarrollo sustentable de los negocios, por medio de la generación de valor, a través del conocimiento. La creación del conocimiento es un proceso donde el protagonismo es asumido indudablemente por el talento y/o potencial humano, de forma intrínseca. El funcionario en sus diversos niveles jerárquicos y áreas de expertise debe constituirse en generador proactivo de conocimiento y encargarse de que no se quede solo en teoría, sino que pueda ser aplicado a la realidad empresarial, de forma concreta (p. 75).

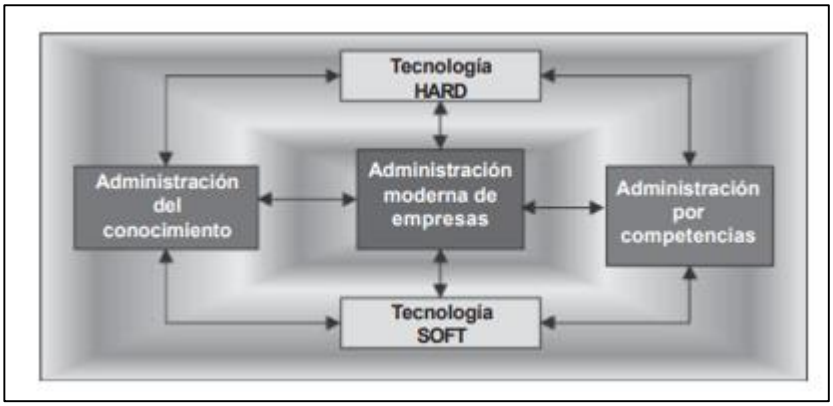


Figura 3: Administración del potencial humano basado en competencias
Fuente: Louffat (2010). Administración del potencial humano. Toluca, México: Editorial Cengage p. 20.

Las convergencias sinérgicas entre los modelos de conocimiento y de competencias se dan de forma constante e interactuante en su aplicación administrativa. Algunas consideraciones que muestran esta convergencia serán presentadas a continuación:

- En cuanto al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Tanto el conocimiento como las competencias deben seguir estas etapas para crear de forma lógica, sistematizada e integrada las condiciones óptimas para su planteamiento, estructuración, ejecución y realimentación permanente. (p.32).

- En cuanto a las áreas de expertise (marketing, finanzas, operaciones, logística, etc.), el conocimiento establece las mejores prácticas en cada una de ellas, las competencias se ocupan de capacitar al personal con los requerimientos técnicos necesarios para poder desarrollarse dentro de dichas áreas, de forma integrada. (p.32).

- En cuanto a los recursos administrativos (dinero, materiales, personas), el conocimiento toma en cuenta las inversiones económicas en materiales e infraestructura para poder generarlo. Las competencias se ocupan de la dotación del personal adecuado para generar ese know– how. (p.32).

- En cuanto a la estrategia, el conocimiento es el encargado de crear, innovar, proponer las competencias organizacionales que sustentarán el desarrollo sustentable diferenciador de la empresa y que, a su vez, determina las competencias de sus funcionarios para poderlas sustentar. (p.32).

- En cuanto a la estructura organizacional, el conocimiento establece el plano o diseño de la arquitectura organizacional, mientras que las competencias se encargan de determinar los perfiles adecuados (especificaciones de puestos) de los ocupantes de las diversas unidades orgánicas. (p.32).

- En cuanto a las operaciones, el conocimiento establece los mecanismos de ejecución de los diversos procesos de negocios. La competencia se encarga de dotar a las personas de las habilidades y actitudes necesarias para aplicarlas. (p. 33).

- En cuanto al foco de análisis, tanto el conocimiento como las competencias se centran en el capital intelectual de las empresas. Su activo más valioso son las personas como generadoras de valor. (p. 33).

- En cuanto a su periodo de origen, tanto el conocimiento como las competencias despegaron a partir de la última década del siglo pasado. (p. 33).

- En cuanto a su nivel de aceptación, tanto el conocimiento como las competencias se vienen consolidando en el ambiente empresarial y académico. (p. 33).

- En cuanto a su soporte científico, tanto el conocimiento como las competencias se basan en aportes de la psicología, la sociología, la antropología, la administración, la T.I, sin descartar otras. (p. 33).

- En cuanto al sector empresarial donde actúan las empresas, el conocimiento y las competencias se pueden desarrollar en empresas industriales, comerciales y/ o de servicios. (p.34).

- En cuanto a la propiedad empresarial, el conocimiento y las competencias se pueden desarrollar en empresas estatales o privadas. (p.34).

- En cuanto al ámbito de la actuación empresarial, el conocimiento y las competencias se pueden desarrollar internamente, dentro de una empresa o de forma conjunta por medio de alianzas/redes estratégicas. (p.34).

2.2.1.3.2. Elementos clave de la estrategia HR- Business partner

Ulrich (2014) detalla tres elementos importantes que constituyen la estrategia HR- Business partner:

- Actitud mental compartida: el profesional de RH- Business partner con enfoque en la gestión del personal de alto compromiso, alto rendimiento y alta participación, dado que cuando los recursos humanos reflejan un compromiso con la calidad y son basados en ver a los empleados como activos, tienen un mayor compromiso y satisfacción. Esto es relevante si entendemos que el servicio al cliente está condicionado a la forma en que se siente el empleado dentro de la organización, por lo tanto, las empresas deben ser capaces de considerar las percepciones individuales de su personal, respecto a las prácticas de recursos humanos, puesto condicionarán los aspectos de calidad, satisfacción y rentabilidad dentro de la empresa, atender las primeras impresiones de los empleados, puede tener un efecto más duradero, por tanto habría que poner más atención a la contratación y primeras experiencias laborales de los trabajadores. (p. 40-42).

- Dirección participativa por objetivos: manejar sistemas participativos descentralizados con los que se pueda trabajar con las diferentes áreas de la empresa identificando responsables por cada equipo de trabajo, crear

planes de formación y llevarlos y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación y controlar el desempeño, así como desarrollar un modelo de competencias en dos niveles. Primero, identificar los conocimientos, las destrezas y habilidades. Segundo, identificar los comportamientos necesarios para demostrar el rasgo. (p. 43-45).

- Agente de cambio: Con habilidades comunicativas, de negociación, habilidades de project management y lograr por medio de estrategias que los cambios de la organización sean conocidos y adaptados por los colaboradores, sin que ellos pierdan el interés por el objetivo personal y organizacional. Conforme a lo planteado, de que la persona constituye una ventaja competitiva para el negocio, se espera que el área de recursos humanos se convierta en un socio estratégico que permita a las personas comprender cómo su labor contribuye al éxito de la empresa, procurando además que el cambio suceda (p. 48-49).

Rubio, Bustillo y Mamolar (2002) refieren también la importancia de estos tres componentes:

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de competencias organizacionales conocidas también como competencias centrales o competencias generales, analizan el comportamiento de la empresa en relación con, la estrategia de visión y voluntad de futuro y cambio tecnológico, la organización relacionada con eficacia y eficiencia de sus procesos productivos, la tecnología y su concepción, diseño y actualización permanente, las personas con conocimientos, habilidades y actitudes. (p.31).

- Actitud mental compartida: La importancia de un ejecutivo de Recursos Humanos se encuentra en la habilidad que poseen para responder favorablemente a los objetivos de desempeño de la empresa. De manera que, para cumplir con estas tareas, se requiere del personal adecuado, con los conocimientos y habilidades adecuados, que permitan desempeñar el trabajo de manera efectiva y obtener resultados satisfactorios. (p. 35-39).

- Dirección participativa por objetivos: Además de conocimientos generales, un ejecutivo del área de recursos humanos sabe analizar la información y darle un enfoque práctico. (p. 35-39).

- Agente de cambio: Las empresas están en constante evolución y por ello, precisan de personal que sepa adaptarse al cambio y afrontar la evolución del mercado. Con todo ello, lo que se demanda a los candidatos en los procesos de selección actuales, ha cambiado también. Actualmente las empresas necesitan que los profesionales de recursos humanos estén al día de las últimas tendencias, especialmente en temas de reclutamiento. En los últimos años la selección de personal ha sufrido un cambio tremendo: Los candidatos se inscriben en portales web, buscan trabajo desde su móvil e incluso a través de las redes sociales. Por ello, cada vez es más importante una buena formación en lo que respecta a nuevos métodos para reclutar y dirigir los recursos humanos. (p. 35-39).

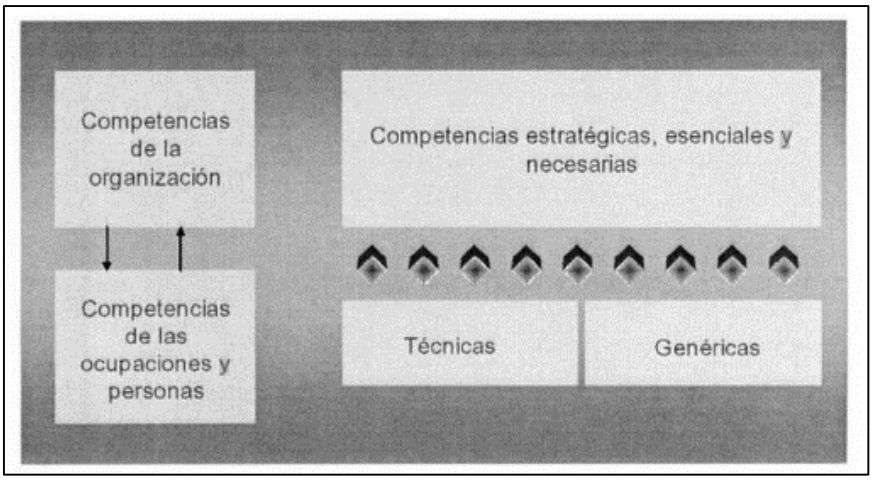


Figura 4: El perfil competencial

Fuente: Rubio, Bustillo y Mamolar (2002) Feedback 360 Madrid, España: Editorial TEA Ediciones U. p. 44.

2.2.1.3.3. Modelos de estrategias aplicables en recursos humanos

Chiavenato (2011) menciona la importancia de estrategias en recursos humanos a través de lo siguiente:

> Las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad

organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos. En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales: (p. 82).

- Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización. (p. 82).

- Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (p. 82).

- Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización. Este libro se basa en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de administración del recurso humano. Sin organizaciones ni personas, ciertamente no habría administración del recurso humano; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar exactamente los límites de la influencia de cada persona en una organización, (p. 20).

Chiavenato (2011) añade al tema el enfoque de sistemas organizacionales:

> Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes. El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente. Sin embargo, este concepto ha invadido rápidamente otras disciplinas científicas como la psicología, la sociología y la administración. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Así, en la biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, mediante la nutrición, siempre a través de acciones e interacciones con su ambiente. El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones sean complejas, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas complicados. El enfoque sistémico, en la administración de recursos humanos, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber, (p.139).

- Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional. (p.139).

- Nivel del comportamiento organizacional (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente. (p.139).

- Nivel del comportamiento individual (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza

humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización. (p.139).

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un “campo psicológico” y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). (p.140).

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden sobreponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica. (p. 140).

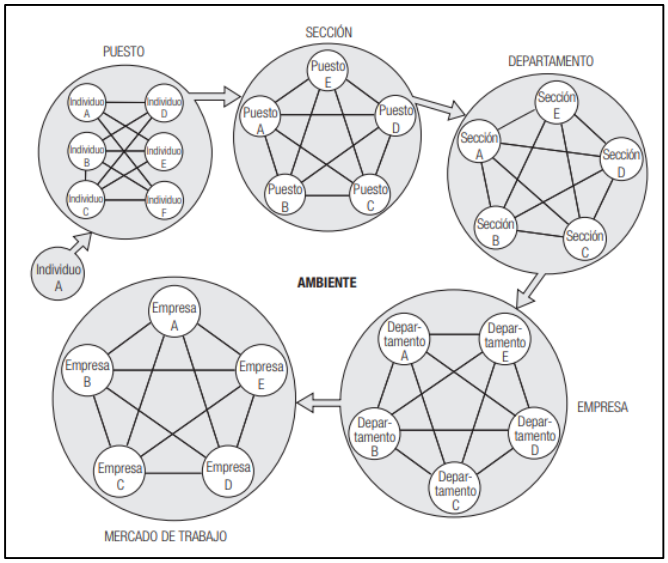


Figura 5: Ejemplo de sistemas y subsistemas
Fuente: Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Compaies, Inc., p.146

2.2.1.4. Instrumentos indispensables para la gestión de personas

Ferreiro y Alcázar (2012) manifiestan:

Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos. Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son los recursos

humanos. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de recursos humanos, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. (p. 56).

Desde una perspectiva global, como una extensión del enfoque de recursos y capacidades, surge el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al recurso humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible, bajo las premisas del enfoque de recursos y capacidades, el proceso por el cual el recurso humano aporta valor a la empresa es extremadamente complejo. Ello hace que sea difícilmente imitable por cualquier competidor, debido, principalmente, a la ambigüedad causal que caracteriza a los recursos humanos y, también, a los múltiples factores tangibles e intangibles que interactúan con ellos. Además, la complejidad creada a través de la inmersión social e histórica del proceso de creación de valor de los recursos humanos no puede comprobarse ni identificarse fácilmente. Estas consideraciones despertaron el interés de los académicos que, desde la óptica del enfoque de recursos y capacidades, pretendían estudiar cómo se podía generar ventaja competitiva a través de los recursos humanos de la organización. (p.57).

Los gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional, lo que hace pensar que un gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido. (p. 63).

Para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha. La plataforma básica de los buenos gerentes es la eficiencia y la eficacia para conseguir las metas de la organización, la capacidad que tiene de minimizar los recursos empleados para obtener los objetivos de la empresa y la capacidad para establecer las metas adecuadas, permitiéndose así generar la efectividad y buscar el desarrollo organizacional, el desarrollo organizacional es la medida de la efectividad de una empresa, en otras palabras, es el grado en que la institución alcanza los objetivos apuntados y está relacionado en gran medida con el desempeño gerencial (p. 102-105).

Es entonces se precisa que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades que describen realmente al gerente. (p. 110).

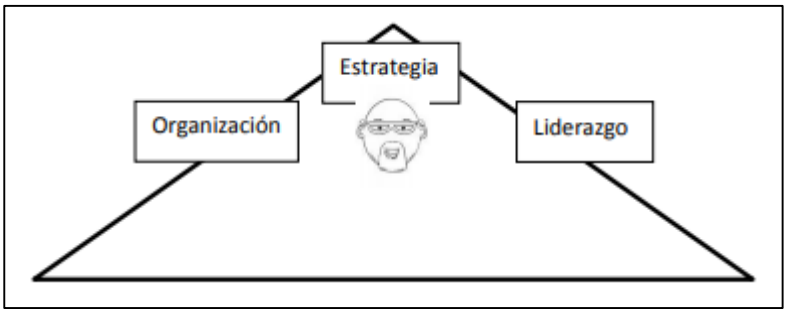


Figura 6: Ejes de la gerencia integral
Fuente: Román, Arbeláez y Patiño (2012) Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. México D.F.: Editorial Gestión & Desarrollo p. 51-78.

El eje de estrategia se refiere al manejo de la compañía a través de planes de acción que permitan el crecimiento de la empresa. La organización busca que las acciones planificadas sean llevadas a cabo de forma correcta, el gerente debe entonces controlar la dirección de la empresa en todos los sentidos. Muchos directivos olvidan que el corazón de la empresa, no son solamente los papeles, sino que lo forman las personas, es por eso que el gerente integral tiene que poseer dotes de liderazgo y habilidades comunicativas que permitan que todos trabajen por el mismo objetivo, el desarrollo de la organización.

Por su parte Porret (2014) añade:

El valor añadido que un área de gestión de personas es capaz de aportar a su organización es completamente evidente y especialmente relevante en un mercado donde la productividad y éxito empresarial depende cada vez más de la capacidad para crear conocimiento en sus empleados y de la capacidad para utilizarlos y añadirlos a la cadena de valor del negocio. (p.120).

La capacidad de una empresa para involucrar a las personas con la misión, visión, valores y metas corporativas, así como la capacidad de conocer las fortalezas y debilidades de las personas para desarrollar el potencial existente, marcan la diferencia y hace que la función de gestión de personas y

recursos humanos adquiera importancia capital y que ésta sea pieza fundamental que dará sentido a la estrategia general de la compañía. (p. 120).

En consecuencia, los principales agentes en la creación de valor son las personas, por lo que la efectiva gestión de los recursos humanos constituye en la actualidad uno de los elementos más críticos en la dirección estratégica de cualquier organización puesto que la relación entre ambas es muy estrecha, no se conciben organizaciones sin personas, estas son las que determinan y ejecutan las políticas que se determinan en clave estratégica.

Los modelos basados en la gestión organizacional como la planificación estratégica, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: pretenden la alineación entre la estrategia de gestión de personas y la estrategia empresarial, resultando determinante para el éxito de esta última contar con una adecuada gestión del capital humano, que actúe como socio estratégico de la dirección general de la compañía.(p. 122).

La clave está en comprender que la organización está formada por personas y que son ellas las que definen la dimensión real de la compañía, ellas generan ventajas competitivas y por tanto cuanto mejor integrada esté la organización y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización, y esto sólo es posible con políticas activas de gestión de personas. (p. 150).

Durante todo este proceso se desarrollan tres fases.

- Apertura para aprender: No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos. De igual importancia es comprender los nuevos procesos. (p. 42).

- Reto motivacional: En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección. (p. 42).

- Apoyo: Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso. (p. 42).

Se debe tener en cuenta que toda organización desarrolla sus actividades dentro de un contexto externo y un ambiente interno que influyen notoriamente sobre el resultado de sus acciones. Es preciso que quienes estén a cargo de la implementación de la herramienta tengan intereses individuales alineados con los de la organización, de modo tal que la sinergia grupal conduzca hacia los objetivos y resultados esperados. Es ésta quizás una de las dificultades más importantes, ya que las relaciones de poder dentro de las organizaciones públicas juegan un rol muy importante. (p. 42).

2.2.1.4.1. Habilidad gerencial

Como alto directivo es fundamental manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, la asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden contribuir con el desarrollo de una gerencia exitosa. Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores.

Puchol, Sánchez y Núñez (2006) refieren:

Se trata de habilidades de comunicación interpersonal, un factor fundamental para la creación de ventajas competitivas dentro de las empresas, además es también la habilidad y capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, con el objetivo de producir resultados previstos para el buen desempeño de sus funciones directivas y en beneficio de la empresa – colaborador (p. 36-38).

Dentro de los objetivos las resaltantes, podemos identificar: (p. 36-38).

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la garantía de calidad total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.

- Contar al personal lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal integradas a los proyectos de empresa.

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas especificas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personase incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son acciones de uno con los demás y los demás con uno. En donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo, e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea. Proyecto, empresa o negocio.

Figura 7: Clasificación de las Habilidades directivas
Fuente: Mintzberg (1983) La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona, España: Editorial Ariel p. 126.

Esta descripción que acabamos de realizar es una generalización de cómo se estructuran las habilidades directivas en las empresas si bien es verdad que luego cada empresa tiene sus peculiaridades y puede estar estructurada de forma diferente. Pero lo que queremos transmitir con esta estructura es la idea de que el liderazgo y las habilidades directivas son necesarios en la mayor parte de los colaboradores de la empresa. La importancia de ellas dependerá del puesto que esa persona ocupe dentro de la organización. (p.110).

Sallenave (2002) agrega:

La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber qué debemos hacer, hacia dónde vamos y cómo lograrlo; la organización, para tener una estructura adecuada que permita llevar a cabo la estrategia eficientemente; y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente. La competitividad no es producto del azar ni surge espontáneamente, sino que

se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de los grupos, para competir con un alto grado de desempeño y a su vez, relacionarse socialmente a nivel interno con los jefes y compañeros de trabajo, externamente con todos los actores y grupos de interés de la cadena de valor como clientes, proveedores, distribuidores y comunidad en general. (p. 103).

Para ello, se requiere conocer y potenciar las habilidades gerenciales tales como el liderazgo; la capacidad de identificar a fondo las características personales propias y de terceros para aplicarlas y mejorarlas (inteligencia emocional, habilidades sociales); mantener un espíritu de competencia y enfrentar positivamente el cambio; aprender a comunicar tanto interna como externamente sus ideas, a fundamentarlas y defenderlas sólidamente, e igualmente a ser flexibles para asimilar propuestas que propicien mejoras y logren procesos de excelencia, así como a buscar aliados entre sus iguales y sus jefes que contribuyan a la consecución y logro de objetivos personales y corporativos. (p. 103).

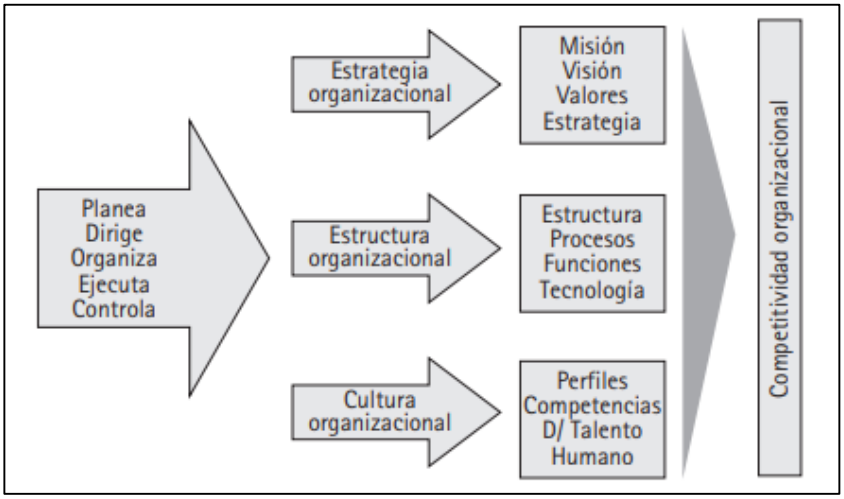


Figura 8: Desarrollo de habilidades directivas
Fuente: Sallenave (2002) La gerencia integral. Argentina: Editorial Norma p. 113.

Sin lugar a dudas, la gerencia integral busca articular cada una de las áreas, conceptos, prácticas, actividades y recursos esenciales, de tal forma que se reconozcan entre sí y se valoren de manera independiente, pero sin olvidar de que son partes de un todo (organización, sistema y suprasistemas). Todo ello con miras a mantener las ventajas competitivas, dado que las ventajas competitivas logran con los pocos o muchos recursos con los que dispone la organización la innovación y un proceso de mejora constante. (p. 128).

2.2.1.4.2. Cultura organizacional

Según Chiavenato (2006) enuncia:

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, teniendo en cuenta que son la expresión de una realidad cultural, la cual sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta. Desarrollar la cultura de la organización, para el organismos de control es relevante en cuanto al comportamiento del personal que labora en ella, buscando potenciar aspectos como el de la eficacia, eficiencia, innovación y adaptación, en algunas entidades de control se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación por parte del personal a las organizaciones, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las dependencias que conforman la entidad. (p. 115).

La gerencia de control debe poseer una cultura que le sea propia: un sistema de creencias y valores compartidos que se apega el elemento humano que las conforma, de forma tal que el sistema de control contenga una serie de características claves que la organización valores. (p. 117).

Lo anterior se logra haciendo que el equipo de trabajo de esta gerencia de control y a la vez todo el personal de la organización, se sientan parte de ella compartiendo la misma cultura. Por eso deben compartir: valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual, ceremonias, entre otros. (p. 120).

- Tendencias de la cultura organizacional

- La cultura organizacional es la nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad. En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. (p. 120).

- Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar

las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. (p. 120).

- La cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones. (p. 156).

- Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. (p. 156).

- Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. (p. 156).

- Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. (p. 156).

➢ Percepción sobre la cultura

- La cultura es una percepción por lo que los individuos perciben la cultura de la organización y del control en función de lo que ven o escuchan dentro de ella, independientemente del lugar que ocupen los individuos dentro de la organización o de cuáles son sus antecedentes elos tienden a describir la cultura y el control de esta en términos similares por lo que la cultura es compartida. (p. 160).

Llanos (2016) agrega:

> Uno de los elementos que caracterizan hoy a las organizaciones es su cultura. Refleja, entre otras cosas, el modo como ellas conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que, además, las diferencian de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y la misma ubicación geográfica. Desde finales de la década de 1970. Así cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones particularmente entre jefes directos y colaboradores, este tema se ha abordado desde dos puntos de vista: el primero plantea que las organizaciones debían mirarse como sistemas de significados socialmente construidos, mientras que el segundo sugiere que, si se atendía a la simbología del liderazgo, teniendo en cuenta los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas. Fue en 1982 que se empezó a sentir que en las organizaciones se estaba creando una conciencia sobre la necesidad de considerar este último aspecto de la cultura como uno de sus componentes principales. La cultura organizacional se ha entendido también como respuesta a algunas propuestas teóricas que la administración ha llevado a las organizaciones. De un lado, se concibió para responder al racionalismo extremo del enfoque de sistemas, en un momento en el que las organizaciones requerían reunir un conjunto de valores que, al ser compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales. Valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización. De otro lado, apareció como respuesta al fracaso que demostraron las teorías de las relaciones humanas y el comportamiento al ser incapaces de resolver el problema subyacente en la relación entre dirigentes y dirigidos: Hacer de los dirigentes y los dirigidos verdaderos socios; esto sumado a la conciencia cada vez más clara de la necesidad de planear cambios organizacionales en función de los cambios en el entorno. (p.25).

Así pues, los estudios sobre cultura organizacional y el interés que las empresas han demostrado en ellos han cobrado mucha fuerza. Esto se debe, entre otras razones, a que los textos escritos al respecto preconizan el compromiso, la motivación del empleado, la lealtad organizacional, el trabajo en equipo y los valores como los elementos que permiten que la organización tenga una cultura fuerte, que contrarreste la racionalidad criticada por premiar la especialización, y la adopción de una actitud calculadora a expensas de la lealtad y el compromiso y que además facilite las acciones de la compañía en el logro de sus objetivos. El surgimiento de la industria japonesa contribuyó también a

fortalecer la cultura organizacional. Popularmente se pensó que este fortalecimiento obedeció al compromiso de los funcionarios de las organizaciones niponas con los objetivos, trabajando de forma flexible y con altos niveles de desempeño. (p.26).

Esta influencia llegó a las organizaciones y los estudiosos de las mismas se manifestaron al respecto: sugirieron que las empresas globales harían bien en desarrollar 'fuertes' culturas que fomentaran la preocupación por la calidad, la flexibilidad y el servicio. Además, occidente comenzó a interesarse por el tema de la cultura organizacional debido a la competencia que oriente representaba en términos empresariales y se reflejaba en el creciente interés del mercado occidental en adquirir, especialmente, colaboradores comprometidos. Las empresas, se convirtieron en templos consagrados a la productividad. En un escenario como este, la cultura organizacional ofrecía una posibilidad de cohesión y unidad, importantes para el éxito productivo. Las organizaciones comenzaron a mirarse a sí mismas más allá de la actividad productiva y la empresa se consideró como una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en otras palabras, su propia cultura. (p. 26).

Puede decirse que la manera como la administración ha concebido la cultura organizacional guarda coherencia con el concepto de cultura que define la antropología, en cuanto a estar compuesta por un sistema de símbolos que conforman las representaciones de un grupo determinado. Organizaciones como las ya mencionadas han considerado que, si en sus miembros existen, entre otros elementos, acuerdos sobre los símbolos creados por la dirección para orientar los valores, es posible hablar de cultura dentro de la empresa. En ese orden de ideas, la organización trabaja con conciencia sobre el establecimiento del sistema de símbolos de los cuales las personas que allí laboran se apropiarán para construir la cultura de la empresa. (p. 27).

2.2.1.4.3. Inteligencia emocional

Goleman (1995) describe:

Cuando hablamos de inteligencia emocional nos referimos a la capacidad de manejar emociones que impulsan nuestros comportamientos y las relaciones con los demás. El miedo, la ira, la tristeza, el placer y el amor son algunas de ellas. (p.15).

Aplicado al campo empresarial, este concepto resulta de gran utilidad en el momento de gestionar grupos de trabajo con objetivos comunes. Quien dirige una empresa no sólo se dedica a hacer cálculos, fortalecer relaciones y dar órdenes desde un nivel superior de mando. También es imprescindible conocer el mapa humano relaciones, motivaciones, hábitos que predomina en la organización. (p. 16).

Recientes estudios en la materia señalan que los gerentes de empresas que han recibido algún tipo de formación en inteligencia emocional han incrementado la productividad de sus empresas en un 18.1 por ciento**.** Esto no sólo confirma las ventajas del concepto, sino que además desmonta el mito según el cual la gestión de compañías sólo puede llevarse a cabo a través de métodos racionales. (p 37).

De hecho, los partidarios de la inteligencia emocional hablan de crear un nuevo perfil de directivo en el que predominen los siguientes aspectos:

- Autoconocimiento: conocer y manejar sus propias emociones en el día a día. Esto le ayudará gestionar con mayor acierto las distintas tareas que se proponga.

- Autocontrol: del mismo modo, debe saber cuáles son los límites de cada emoción y en qué casos es preciso transmitir o generar algunas de ellas.

- Empatía: el directivo debe ser capaz, sobre todo, de reconocer las emociones en las personas que tiene a cargo y ponerse en su lugar. Ésta es una de las reglas esenciales de la inteligencia emocional.

- Habilidades sociales: con el tiempo, un líder que aplique la inteligencia emocional desarrollará aptitudes para la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la capacidad para gestionar momentos de crisis y la comunicación eficaz y oportuna.

- Flexibilidad: el líder rígido e inflexible es una especie en vía de extinción. La idea es fomentar un perfil más propicio a la comprensión y el diálogo.

- Optimismo: los proyectos sólo tienen éxito si al frente se encuentran personas que crean en la consecución de los objetivos. La inteligencia emocional también consiste en saber transmitir estas actitudes para que se incorporen a la rutina de los grupos. (p. 38).

Señalamos que tanto las relaciones formales como las que se producen de manera natural en las organizaciones, contribuyen a la inteligencia emocional. Las relaciones pueden ayudar a las personas a ser más inteligentes emocionalmente, aunque no estén preparadas para ello. El modelo sugiere que en última instancia cualquier intento de mejorar la inteligencia emocional en organizaciones y empresas dependerá de las relaciones. La formación organizada o las políticas de recursos humanos también pueden afectar a la inteligencia emocional a través de su efecto en las relaciones entre individuos y grupos en la organización. (p. 44).

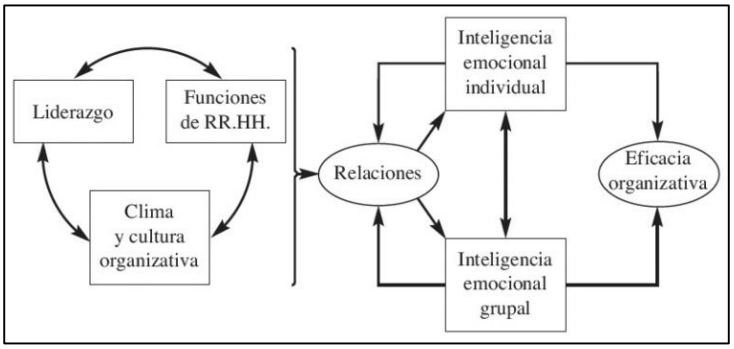


Figura 9: Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.
Fuente: Goleman (1995) La inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairós p. 44.

El modelo sugiere dos importantes implicaciones. Primera, que cualquier esfuerzo por aumentar la inteligencia emocional de los miembros de una organización acabará fracasando a menos que afecte a las relaciones naturales que se forman entre dichos miembros. Los programas de formación fuera de la empresa pueden ser valiosos, pero sólo si producen cambios ininterrumpidos en las relaciones interpersonales e intergrupales en la sede de la organización. (p 44).

➢ Una teoría del rendimiento basada en la inteligencia emocional

- En 1998, en la práctica de la inteligencia emocional, se sentó un marco referencial de la inteligencia emocional que refleja cómo se traduce en el éxito laboral de un individuo el predominio de las habilidades de conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Este modelo está basado en competencias de inteligencia emocional que han sido identificadas en estudios internos llevados a cabo en cientos de empresas y organizaciones a fin de identificar a los trabajadores sobresalientes. Al centrarse en la inteligencia emocional como una teoría

del rendimiento, este capítulo presenta una nueva versión de ese modelo, revisa la evidencia fisiológica que subyace a la teoría de la inteligencia emocional, y repasa un cierto número de estudios acerca de lo que impulsa el rendimiento en el trabajo y de los factores que distinguen a los mejores empleados de los normales. Como yo la defino, una competencia emocional es: Una capacidad aprendida basada en inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo. Ser experto en una competencia emocional, como servicio de atención al cliente o resolución de conflictos, requiere de una aptitud subyacente en características fundamentales de inteligencia emocional como conciencia social y gestión de las relaciones. No obstante, las competencias emocionales son aptitudes aprendidas: contar con conciencia social o capacidad para gestionar las relaciones no garantiza que hayamos dominado el aprendizaje adicional que se requiere para tratar adecuadamente a un cliente, o para resolver un conflicto, sino sólo que contamos con el potencial para llegar a ser hábiles en esas competencias. Las competencias emocionales son habilidades laborales que pueden, y que deben, aprenderse. El hecho de que un estudiante cuente con aptitudes espaciales excelentes no significa que destaque en geometría. De la misma manera que una persona puede ser muy empática pero mala a la hora de tratar a los clientes si no ha adquirido competencia en atención al cliente. Aunque nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que subyacen a los cuatro grupos de inteligencia emocional, nuestra competencia emocional muestra qué cantidad de ese potencial hemos realizado al aprender y dominar habilidades y traducir inteligencia en capacidades laborales. (p 50).

2.2.1.5. Visión estratégica

Mintzberg (1993) en referencia a proceso estratégico organizacional refiere:

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir. La formulación adecuada de la misma ayuda a poner orden y a asignar los recursos y deficiencias de una organización, con el fin de poder lograr una situación viable y original, anticipando posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas. Establecen la dirección general de una organización y su máxima viabilidad a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que ocurren en los ámbitos de su interés. Ayudan a delinear los límites dentro de los cuales se

va a operar y determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas. (p. 556).

Las estrategias existen en todos los niveles de la organización, relacionadas jerárquicamente. La diferencia principal radica en la escala de acción o perspectiva del líder (lo que puede ser una táctica para el ejecutivo puede ser una estrategia para el jefe de marketing). (p. 558).

- Tácticas: Son los lineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción e interacción y pueden surgir a cualquier nivel. Representa la forma y el método de hacer las cosas, y aplica para tareas concretas, cosas puntuales que hacen parte del conjunto de acciones que se requieren para alcanzar el fin propuesto. (p. 560).

- Estrategias: Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Las estrategias pueden considerarse:

- A Priori: Determinadas como guías de acción. (p. 563).
- A Posteriori: Dadas como el resultado de un comportamiento decisorio real. La estrategia real suele diferir de la estrategia planeada a priori, por lo que para conocer la verdadera estrategia hay que tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa. (p. 563).

➢ Dimensiones de la estrategia

Las estrategias formales efectivas contienen 3 elementos esenciales:

- Metas u objetivos más importantes. (p. 565).
- Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción. (p. 565).
- Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos. (p. 565).

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito. (p. 566-567).

Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida, pero a la vez flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento. (p. 566-567).

Existen múltiples "rangos" de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización. (p. 566-567).

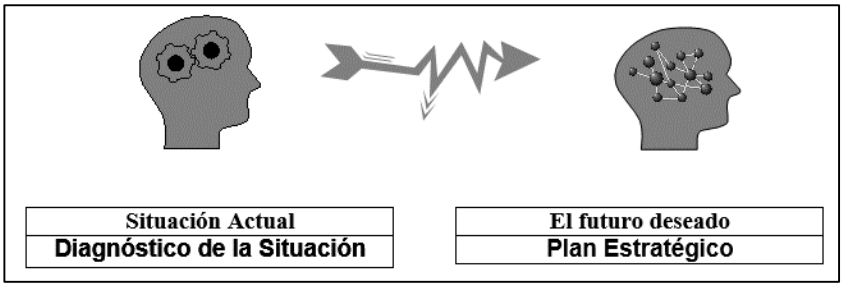


Figura 10: La planificación es el proceso que permite construir un puente
Fuente: Mintzberg (1993) El proceso estratégico. Barcelona, España: Editorial Prentice Hall p. 570.

2.2.1.5.1. Desarrollo del talento

Chiavenato (2003) señala:

Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal. Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

- Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización. La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contaran con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. (p.410).

Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor

de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor. (p.410).

- Participación activa de los gerentes y sus equipos. Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona. La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de staff y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios. (p.411).

- Intensa vinculación con la actividad de la empresa. Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de administración de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas. (p.411).

- Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas. Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente

desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto, con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad. (p.411).

- Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino. Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto. (p. 412).

2.2.1.5.2. Evaluación de desempeño

Ferreiro y Alcázar (2012) manifiestan:

La promoción y el mando

- Para toda la organización es esencial mantener motivados a sus componentes. Su propia existencia depende de que dichos componentes tengan, al menos, la motivación total mínima para seguir perteneciendo a la organización, y que dicha motivación sea superior a la que tienen respecto a la alternativa opuesta: la de abandonar la empresa. Lo que se denomina promoción es uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa. La promoción suele incluir un confuso “paquete” de elementos que conviene precisar la idea más generalizada toma como punto de partida el “nivel de mando” de una persona dentro de la empresa y tiende a identificar promoción con “incremento del nivel de mando”, pero si se considera el “mando” como el grado de influencia de una persona en la organización, el concepto se amplia. Una persona puede influir mucho en la organización y, sin embargo, no tener mando; por ejemplo, en la organización llamada familia, un niño ejerce una notable influencia, pero nadie diría que tiene mando. (p.270).

- En ese sentido estricto “mando” es gobierno, es decir, la medida en que los juicios y decisiones de unas personas influyen en la organización. De modo que la primicia de una persona significa el incremento de su nivel de gobierno, en otras palabras, el incremento de su poder para configurar el

actuar de la organización de acuerdo con lo que dicha persona juzga conveniente. (p.270).

La promoción puede ser clasificada de dos formas diferentes:

Por el modo de otorgarse:

Promoción formal o reglamentaria: las decisiones de la persona influyen directamente en la organización debido al mayor poder que se le otorga. Se comunica a toda la empresa. (p. 272).

Promoción informal: los juicios y opiniones de la persona tienen un peso e influyen indirectamente en la organización a través de aquel o aquellos que tienen el poder de decidir. (p. 272).

Por el contenido o materia sobre la que influye:

Promoción externa: se incrementa el gobierno del individuo sobre lo que ha de recibir de la organización: remuneración, status, condiciones de trabajo, etc. (p. 274).

Promoción interna: se incrementa el gobierno de la persona sobre lo que ha de aportar a la organización, es decir, sobre su propio trabajo o esfuerzo en pro de la empresa. (p. 274).

Promoción personal: se incrementa el gobierno de la persona sobre lo que otras personas que pertenecen a la organización han de recibir o han de dar a la misma**.** (p. 274).

Naturalmente, los distintos “tipos” de promoción tienden a satisfacer distintos tipos de motivos de la persona promovida. (p. 278).

Promoción y criterios de toma de decisiones:

Promoción para la eficacia

Se promociona exclusivamente por el grado de eficacia que la persona aporta a la organización, es decir, se asciende a quien da resultados, a quien demuestra su capacidad como estrategia. Es equilibrar lo que se da con lo que se recibe de la empresa e incentivar un mayor rendimiento. (p. 278).

Los motivos extrínsecos se satisfacen simplemente por promoción externa, tanto más cuanto más formal sea la promoción. Fortalece, en consecuencia, el vínculo por interés con la organización. (p. 278).

Promoción para la atractividad

Se promociona con la finalidad de aumentar la atractividad y la competencia distinta de la organización. Como lo que interesa es que la nueva posición de la persona pueda fortalecer la atractividad de la empresa, se promociona a quien demuestra iniciativa para mejorar el sistema espontanea con sus ideas, sugerencias, etc., es decir, por la capacidad ejecutiva que tiene la persona.

Es una promoción interna, pues aumenta del grado de control sobre lo que una persona ha de dar a la organización y constituye un incremento de los "grados de libertad" desempeño y funciones con mayores responsabilidades y autonomía en el modo de trabajar. Debe ser más o menos formal, de acuerdo a la confianza que se tenga en la calidad motivacional de la persona promovida y, a su vez, el promovido exigirá o no que su promoción sea formal en función de la confianza que le inspiren los directivos de la empresa para no inferir en las decisiones que adopte en su trabajo. Satisface más los motivos intrínsecos de la persona promovida y, por tanto, tiende a fortalecer el vínculo por motivos intrínsecos con la organización. (p. 278).

2.2.1.5.3. Aprendizaje continuo

Claxton (2001) manifiesta:

Las organizaciones se enfrentan a mercados globales volátiles e inciertos que implican cambios en las habilidades ejecutivas y en la formación. A las tradicionales capacidades técnicas y emocionales se suma la pericia para adaptarse y para seguir aprendiendo durante toda la vida. (p. 56).

Las empresas están inmersas en una nueva era en la que necesitan incorporar una mentalidad de aprendizaje orientado a la innovación, la excelencia y la cultura de alto rendimiento. En un entorno complejo, volátil e incierto, el mundo se dirige hacia una organización y un modelo de negocio y de empresa en los que ya no prima el control de activos, sino vigilar e influir en ecosistemas. Brotan nuevos roles y situaciones y es importante comprender el contexto para adaptarse aportando un aprendizaje continuo. (p. 56).

El aprendizaje continuo consiste en proveer a las personas de la oportunidad de mejorar las destrezas y talentos que ya emplean en su lugar de trabajo. Por esta razón, los líderes empresariales deben posicionar esta formación como una prioridad y dar ejemplo demostrando que renuevan constantemente sus conocimientos. Las ideas, habilidades y competencias son una herramienta estratégica para lograr la competitividad de la organización, por lo que fomentar el aprendizaje es determinante, ya que permite transformar la información en conocimiento adquirido e incrementar la productividad del equipo. Los líderes son diseñadores, guías y maestros, los responsables de construir una organización en la que constantemente se expandan capacidades para entender la compleja realidad, así como la visión personal y empresarial, y mejorar los modelos mentales compartidos. Es clave trazar mejores procesos de aprendizaje para que los empleados puedan enfrentarse de manera productiva a situaciones críticas. (p. 89).

Aprendizaje para un nuevo desempeño

La aceleración del cambio tecnológico está transformando los cimientos de las empresas de todos los sectores y los modelos de negocio deben ser reformulados para este nuevo entorno, que exige más agilidad e innovación continua. Esta realidad hace indispensable propagar en la empresa una mentalidad de mejora en la que cada individuo tome el control de su aprendizaje y sea responsable de su propio desarrollo. Todo ello, dentro de la aplicación de rutas de formación (Learning Paths) para el talento que permitan a los directivos y profesionales desarrollar competencias a través de itinerarios basados en una capacidad concreta y desarrollados en unidades de corta duración. El objetivo es que las organizaciones y las personas accedan rápidamente al conocimiento más innovador mediante un adiestramiento adaptado a cada individuo. (p. 89).

La combinación del cambio tecnológico y de una gran incertidumbre y volatilidad se suma a la presión constante en resultados, tanto a nivel de empresa como a nivel individual. Esto hace el entorno laboral extraordinariamente duro y exigente, con unos plazos cada vez menores para demostrar altas cotas de desempeño. Las organizaciones dependen de sus expectativas de crecimiento y la presión sobre ellas no se detiene. Esto se traslada tanto desde lo directores como al resto de los niveles organizativos. (p. 89).

Una serie de indicadores confirman el final de un ciclo para la empresa que conocíamos. Surge un entorno en el que la tecnología es cada vez más rápida, está al alcance de todos y modifica el paradigma de aprendizaje. El tamaño tiene menos importancia y lo que prima es la celeridad del cambio y las economías de la velocidad. Junto a esto, se desafía el macro entorno y los gobiernos se vuelven más activos, los partidos políticos están en pro de la igualdad, dialogan más entre sí y también lo hacen con las empresas. (p. 89).

Por otro lado, aparece un nuevo profesional, porque coexisten diferentes generaciones en el entorno laboral con varias expectativas y funciones, que colaboran e interactúan de manera distinta con su entorno más cercano y con los mandos superiores. También está claro que las compañías son cada vez más complejas y lo que antes se conocía como una organización estándar, ahora evoluciona a estructuras 3D en las que se reporta a una unidad de negocio o geográfica y a diferentes mandos en la empresa. No se trata tanto del acceso a las cosas como del ecosistema en el que hay que moverse. Por último, el capital se redefine en términos de expectativas de retribución y beneficios, así como en el marco temporal. (p. 93).

2.2.1.6. Comunicación interna

Almenara, Romeo y Roca (2014) indican:

La comunicación es uno de los aspectos más importantes en el éxito de la empresa. Existen distintos tipos de comunicación. La comunicación interna es un valor muy importante en la organización ya que permite establecer una interacción constante en el equipo. Cuanto mayor es una empresa, más compleja y necesaria resulta. Esta comunicación es fundamental para fomentar la motivación en los trabajadores. (p.42).

Se nutre de distintos recursos que utilizan las organizaciones para fomentar el diálogo en el equipo. La reunión de trabajo es una de las formas más frecuentes de comunicación. Reuniones que se convocan con un asunto, una fecha y un horario determinado. En torno a la misma se establece un intercambio de ideas y propuesta de temas. (p.42).

Algunas empresas también implementan otras fuentes de comunicación organizacional como por ejemplo una revista corporativa, una publicación en la que compartir noticias referentes a la organización, proyectos de colaboración social llevados a cabo por la entidad. La importancia de una revista corporativa es que eleva el sentimiento de marca de empresa. Asimismo, otra alternativa es poseer una pizarra de anuncios ya que constituye un medio para anunciar cualquier posible acto de empresa para que los interesados puedan estar

informados de forma sencilla. La comunicación interna tiene como base hacer sentir a los trabajadores que forman parte del proyecto de empresa. Por esta razón, uno de los recursos más prácticos es el buzón de sugerencias. Un buzón en el que desde el anonimato los trabajadores pueden dejar sus ideas, iniciativas y comentarios. Es decir, es un buzón que fomenta la escucha activa por parte de la organización. Por otra parte, también es recomendable que el jefe deje de pasar la mayor parte del tiempo en su despacho para empezar a compartir más tiempo con la plantilla. Otra expresión sobre las que se apoya, son las jornadas de puertas abiertas, es decir, fechas en las que la empresa abre sus puertas para que los familiares de los trabajadores conozcan el entorno de trabajo. (p.44).

Por tanto, la comunicación interna se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones. La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta la empresa cubana hoy para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado. (p. 46).

En consecuencia, el plan de comunicación interna está formado por todas aquellas estrategias y acciones que se pondrán en marcha durante un periodo de tiempo determinado para cumplir con una serie de objetivos previamente marcados por la dirección y que están integrados dentro de la estrategia global de la empresa. Para que dichas metas se alcancen se debe contar con un modelo bien estructurado y planificado que se ajuste a los recursos de que dispongamos y que nos permita realizar un seguimiento de las acciones tomadas desde la etapa inicial hasta la evaluación de los resultados obtenidos. (p. 53).

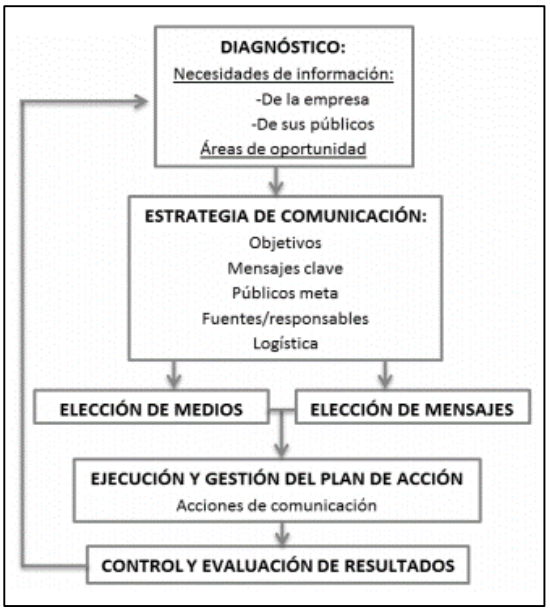


Figura 11: Modelo general de comunicación interna

Fuente: Almenara, Romeo y Roca (2014) Comunicación interna en la empresa. Barcelona, España: Editorial Oberta UOC Publishing, SL p. 56.

2.2.1.6.1. Comunicación Interpersonal

Chiavenato (2009) agrega:

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007). Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral. Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás. (p. 44).

Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás. (p. 45).

Habilidades comunicativas

La comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal. En el proceso de interacción dentro de una institución, un profesor, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera viceversa (en el caso de las organizaciones educativas). El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor. La comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo. Es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás. La comunicación en sus diversas formas y códigos es imprescindible y decisiva. La comunicación se define como un circuito en el que interactúan y se interrelacionan de manera simultánea dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos comunes a ambos. En la actualidad, gracias a la tecnología el canal de la comunicación permite que la comunicación se produzca al instante. Por ello el uso de algunos canales es masificado y hace que los mensajes lleguen más rápido al destinatario. (p.45).

Los tipos de comunicación en una organización

En una organización hay cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal o lateral, y transversal.

- La comunicación descendente: Proviene de la alta dirección de la institución. Su propósito es dar a conocer y establecer su política, objetivos, valores, normativas, asignación de tareas, etc., define como aquella que se produce en el nivel jerárquico superior, hacia los demás. Se utiliza para dar órdenes, comunicar objetivos, comunicar los cambios estructurales o de puesto. (p. 46).
- Comunicación ascendente: Surge de la base, del personal de la organización, es decir de los administrativos, auxiliares, docentes hacia el director o a quienes ocupan cargos jerárquicos sobre informes de una actividad o proyecto, situaciones conflictivas, esta comunicación se produce cuando el personal de nivel inferior emite mensajes a un nivel jerárquico superior. Generalmente este tipo de comunicación no se realiza por temor a sus superiores. (p. 46).

- Comunicación horizontal o lateral: Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión. (p. 46).
- Comunicación transversal: Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática. (p. 46).

Tello (2009) agrega:

La comunicación interpersonal constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa. Las organizaciones están formadas por personas “empleados” que responden a otras personas “directores” e interactúan en un grado cada vez mayor con otras personas “clientes, proveedores, etc.”. Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los individuos. (p. 120).

El contenido de un proceso de comunicación es, esencialmente, lo que queremos transmitir, es el mensaje que queremos hacer llegar. (p. 120).

Podemos decir que en toda organización la comunicación tiene las siguientes funciones:

- Controlar: Controla la conducta de los miembros de la organización. (p. 120).
- Motivar: Dado que pone en conocimiento del personal qué deben hacer, cómo lo hacen y cómo pueden mejorar lo que están haciendo estimulando su conducta. (p. 120).
- Expresar Emociones: Permite manifestar las fluctuaciones y los sentimientos de satisfacción e insatisfacción. (p. 120).
- Informar: Facilita las decisiones proporcionando la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. (p. 120).

Cuando estamos en un proceso de comunicación con nuestro cliente, recurrimos a nuestros conocimientos, en la medida en que surgen los estímulos. La comunicación es un proceso, y como tal, incluye acción y reacción. Al recibir estímulos necesitamos la capacidad y habilidad para correlacionar lo que estamos comunicando con lo que conocemos. Es esta correlación la que permite enriquecer el contenido de la comunicación. (p. 132).

La comunicación interpersonal es fundamental y no hay que perder de vista que cada persona es única, exclusiva y diferente a los demás. Cada uno de nosotros tenemos una historia llena de vivencias, conocimientos, competencias y habilidades, por lo tanto, para comunicarse de forma efectiva es necesario desarrollar la capacidad de poder confrontar perspectivas diferentes. (p. 132).

Comunicarse de forma adecuada con los equipos de trabajo también implica contribuir a que cada miembro logre sus objetivos personales, habrá actuaciones que motiven, otras que no motiven y las menos afortunadas, que desmotiven. A través de la comunicación se logra la motivación de los equipos de trabajo y se mejora la competitividad de la empresa ya que los trabajadores están más predispuesto a preferir acciones en beneficio de la empresa siempre y cuando les compense, y no me refiero a una compensación económica sino a la sensación de que el trabajo realizado sirve para algo, que tiene un resultado de valor. (p. 133).

La empresa debe posicionarse como un modelo de comunicación a través de las personas encargadas de estas funciones. La comunicación no es sólo una función del departamento que la tenga asignada, sino de todos y cada uno de aquellos con equipos de trabajo a su cargo y no sólo en las relaciones con los subordinados, sino también en las interdepartamentales. (p. 134-36).

Los responsables deben ser un modelo de comunicación, porque, al fin y al cabo, sin pretenderlo, nos comportamos como espejos. No hay que olvidar que cada persona es única y si se siente agredida no es posible lograr colaboración alguna. (p. 134-36).

En impulso coaching somos conscientes de ello y somos extremadamente cuidadosos en ayudar a las personas a conocerse mejor y a conocer al compañero, colaborador, cliente, proveedor, etc., buscando un fin, conocer los diferentes comportamientos de las personas para comunicarnos mejor. (p. 134-36).

2.2.1.6.2. Retroalimentación

Almenara, Romeo y Roca (2014) indican:

En forma elemental, un subsistema de retroalimentación en la organización incluye uno o más sensores apropiados para captar determinados tipos de datos y una vía rápida para la comunicación inmediata de los mismos a un centro de control, cuyo cometido consiste en evaluar esos datos y decidir las acciones más oportunas a ser ejecutadas en función de ellos. La esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, la comunicación es comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano ya que es una

necesidad básica en la vida intelectual y emocional de una persona, por lo que la comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para las supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos. Está claro que la comunicación es una necesidad intangible pues representa una necesidad de la mente y del ánimo más que del organismo y, al igual que la necesidad de autoestima, participación o logro, se van desarrollando conforme el individuo va adquiriendo madurez. (p. 69).

Son las necesidades superiores las que complican los esfuerzos en lo referente a los planes de motivación de los gerentes. Cualquier acción que la gerencia adopte en materia de comunicación afectará a las necesidades de los trabajadores, por lo que siempre se debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre la necesidad de comunicación de los empleados. (p. 69).

Entre otras, una necesidad de comunicación por parte de los empleados son las instrucciones acerca de su trabajo. En una situación como ésta, los gerentes consiguen mejores resultados si dan sus instrucciones en términos de los requisitos objetivos de la tarea, de modo que sus instrucciones no parezcan ser un deseo o exigencia personal. (p. 72).

La necesidad de recibir una información objetiva es sumamente importante en el caso de empleados en un nuevo puesto de trabajo y organización. Muy pronto manifiestan su insatisfacción porque a menudo sus expectativas no corresponden a la realidad. Para prevenir esto, las empresas utilizan cada vez más las presentaciones realistas del trabajo en que a los candidatos se les da una pequeña muestra de la realidad organizacional. Del mismo modo que una vacuna estimula el organismo para que adquiera una resistencia natural a la enfermedad, la presentación realista reduce al mínimo las expectativas exageradas al suministrarle al empleado información positiva y negativa sobre el ambiente de trabajo. Cuando se aplica este método, se reduce la rotación de nuevos empleados. (p. 72).

Los gerentes y directores también requieren adaptar sus comunicaciones a las necesidades de sus subordinados respecto a la tarea. Por ejemplo, según se incrementa la incertidumbre sobre la tarea, será necesario un mayor flujo de información para conservar un buen nivel de desempeño. De manera que, un empleado que efectúa una tarea repetitiva y estandarizada en una máquina requiere poca información sobre la tarea. En cambio, un ingeniero que trabaja en un nuevo producto puede demandar mucha información a fin de realizar bien su trabajo. (p. 73-74).

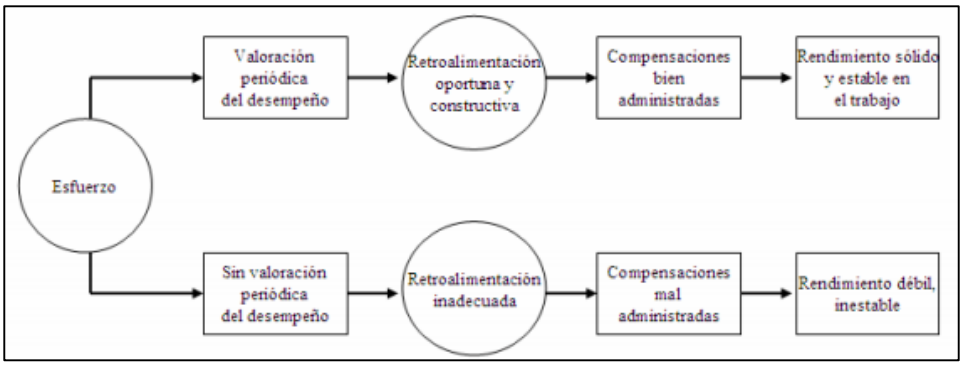


Figura 12: La retroalimentación y las compensaciones
Fuente: Almenara, Romeo y Roca (2014) Comunicación interna en la empresa. Barcelona, España: Editorial Oberta UOC Publishing, SL p. 74.

La retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente. Con establecimiento de objetivos concretos junto a una retroalimentación sobre el progreso hacia esos objetivos y el refuerzo de un comportamiento deseado estimulan la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. (p. 76).

2.2.1.6.3. Trabajo en equipo

Martínez y Salvador (2011) refieren:

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características. (p. 120).

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva en la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo, por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones. (p. 122).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad. Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador. No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en organismos públicos. Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización dado que los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. (p.126).

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido. (p.126).

2.2.2. Bases teóricas de la variable 2: Retención del talento humano

La retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, la retención del personal en la empresa pasa por que estén contentos y motivados siendo una práctica inherente de liderazgo que debe ser orientada a desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas en puestos clave de la organización, haciéndolos sentir parte el éxito de la empresa.

Alles (2013) menciona:

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del saber hacer se convierte en uno de los activos empresariales

más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (p. 38).

No implementar estrategias de retención de personal tiene consecuencias para las organizaciones. Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción. Referirse a rotación de recursos humanos se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados. La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. (p. 38).

Dando epistemología a la variable, se presenta la siguiente estructura:

2.2.2.1. Definiciones de la variable retención del talento humano

Russo (2010) respecto a la retención del talento humano refiere:

La actual coyuntura económica hace pensar a muchos empresarios que no vale la pena preocuparse por atraer y retener a los mejores talentos, bien porque no necesitan contratar más empleados en un momento en el que estos abundan en el mercado o bien porque piensan que por la crisis sus empleados actuales harán todo lo posible para mantener sus trabajos. (p.87).

Sin embargo, los mejores talentos no pierden el empleo con la crisis, sino que lo conservan a pesar de ella. Todas las empresas dependen de estos empleados y las grandes compañías hacen lo posible por atraerlos y retenerlos precisamente en tiempos de crisis. Para ellas, las épocas de recesión son una oportunidad de optimizar sus procesos, atraer a los mejores y volver a crecer a la primera señal de recuperación. (p.87).

Estas compañías saben cómo crear empleados comprometidos y leales, y su manera de llevarlo a cabo es enrumbando sus objetivos personales con los

profesionales, lo que marca la diferencia claramente de las demás empresas. (p.87).

La existencia de algún tipo de plan organizacional que delinee los procedimientos a seguir para retener al personal es prácticamente inexistente en las organizaciones vinculadas con la investigación. Se llama plan de retención a una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa, pero no están diseñados específicamente para retener al personal. Se determinan una serie de actividades que forman parte de los procesos de gestión humana. (p.89).

Las empresas deben plantearse la estrategia de recursos humanos que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia los haga por su cuenta. Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empelados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y, por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad madurez emocional, un empleado motivado, con una actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con es mucho más fuerte. Esto mismo ocurre con los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa. (p. 92).

Según Chiavenato (2009) menciona:

- Primero, el recurso son las personas: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas. (p. 145).

- Segundo son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen. (p. 145).

- Tercero son los socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión. (p. 147).

- En cuarto lugar, es importante considerar a las personas como talentos proveedores de competencias, como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. (p. 147).

- En quinto y último, considerar a las personas como el capital humano de la organización, como principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio. (p. 147).

Otro punto que destaca Chiavenato (2009) es que los talentos son personas dotadas de competencias, las cuales se componen de cuatro conceptos claves, que son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Figura 13: Componentes del talento humano

Fuente: Chiavenato (2009) Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Compaies, Inc., p.140.

Carpio (2003) refiere:

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. (p. 26).

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. (p. 26).

Presenta los cambios más significativos que han afectado a éstas en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. Reseña como la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

2.2.2.2. Clima laboral

Chiavenato (2011) indica:

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. (p.73)

Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con otras personas.
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etc.). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la

organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (p. 74).

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este último se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en los participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (p. 74).

2.2.2.2.1. Compañerismo

Sirota (2005) refiere:

Es muy cierto que convivimos más tiempo con la gente de nuestro centro de trabajo que con nuestros familiares más cercanos. Lo ideal es que esta convivencia sea armoniosa y libre de toda negatividad y conflicto. La necesidad de crear vínculos entre las personas que trabajan juntas es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa. Las relaciones laborales son de mera importancia y de ahí nace el concepto de compañerismo. (p. 70).

En el trabajo se establecen muchas relaciones, sin embargo, no todas ellas son igual de gratificantes. Igual que sucede en el plano amoroso donde existen relaciones saludables y otras tóxicas, en el plano laboral, se crean vínculos benéficos o nocivos. Aquí tienes las bases del compañerismo sano en el trabajo que rige las bases de un equipo:

- Igualdad: Brindar un favor a alguien en una ocasión puntual no tiene nada que ver con la idea de asumir responsabilidades que no son propias. Cuando alguien actúa de esta forma, tarde o temprano alguien termina desgastado y molesto, y peor aún, el responsable no suele darse cuenta del daño que ha causado. En resumen, el compañerismo positivo es el que reconoce los derechos de todos los involucrados y los sitúa en un plano respetuoso para todos. (p. 74-75).

- Actitud: Muchas veces, el modo en el que se dicen las cosas en el trabajo puede ser de lo más hiriente. En realidad, nadie mejora su productividad cuando se siente humillado, ridiculizado o poco valorado. En el plano empresarial afortunadamente se ha avanzado más hacia un término más humanista (en el que ya se ha denominado a las relaciones nocivas como bulling), donde el miedo no aporta nada gratificante y la autoridad se mantiene a base de alimentar el respeto. (p. 74-75).

- Afectos: El compañerismo deriva en un vínculo de cariño. Al final, después de tantas horas de convivencia en el trabajo también se aprecia a las personas y se comparten momentos que trascienden la vida en la oficina, es decir, se comparten asuntos personales. Esto permite que la cotidianeidad social pueda ser más liviana al ser compartida con quienes convivimos a diario, sin que nos implique descuidar nuestras responsabilidades laborales (bueno, al menos no implica ausentarse en el trabajo. (p. 74-75).

- Inclusión: Un equipo con un buen nivel de compañerismo es aquel en el que se favorece la participación de todos los miembros. Ninguna persona del equipo tiene derecho de hacer el vacío a alguien del trabajo. Apuesta por un compañerismo sano en la rutina laboral en la oficina. (p. 74-75).

Sin duda amigos y compañeros no es lo mismo. Si bien los vínculos laborales pueden transformarse en relaciones de amistad o incluso de amor, lo cierto es que el compañerismo existe, o debiera existir, entre los trabajadores de un mismo espacio. (p. 76).

Ayudar a un compañero, así como también permitirse ayudar convierte el trabajo en algo más allá de sólo obligaciones, deberes y responsabilidades; propicia un ambiente ameno dentro de nuestro sector por más que cada cual tenga su tarea, el trabajo en conjunto es siempre vital para el desarrollo de cualquier trabajo. (p. 76).

Ciertamente las jornadas o eventos para fomentar el compañerismo como almuerzos, cenas, bailes, jornadas y torneos de algún deporte, ayudan a construir relaciones entre los trabajadores de una misma empresa. Debemos aprovecharlos y tomar ese momento como uno de integración e intercambio, y si éste trasciende a una verdadera y sólida amistad, adquiere un valor insuperable. (p. 77).

La ausencia de camaradería en algunos equipos provoca mal clima laboral se generan situaciones conflictivas e incluso, colaboradores que deciden ir por su cuenta y a su propio ritmo una situación que, a no ser que sea buscada por la compañía, frena el rendimiento del equipo de trabajo, porque no hay comunicación y desvincula a los profesionales de la empresa, no involucrándolos en los temas decisivos para la organización. (p. 77).

2.2.2.2.2. Relaciones interpersonales

Chiavenato (2011) manifiesta:

El subsistema para la retención de los recursos humanos exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos. En este capítulo abordaremos primero las relaciones internas. (p. 357).

Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, la administración actúa en la retaguardia como función de staff, o sea como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas de recursos humanos cotidianamente. (p. 357).

Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización y sus miembros. Las políticas de relaciones laborales pueden ser de cuño paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, ello implica la corresponsabilidad del colaborador para mantener un clima saludable en la organización. (p. 377).

2.2.2.3. Crecimiento y liderazgo

Owen (2013) alega:

> Las organizaciones dependen de un liderazgo capaz de guiarlas a través de cambios sin precedentes. No obstante, existen numerosos indicios en las noticias y en los últimos informes de investigación que apuntan a que incluso algunas de las mejores y más reputadas organizaciones no están consiguiendo adaptarse al cambio, aplicar los planes estratégicos de manera satisfactoria y prepararse para un futuro más incierto. Consideramos que la confusión que se percibe en la actualidad está relacionada en cierta medida con el liderazgo, y que, si no cambia nuestro planteamiento actual del desarrollo del liderazgo, seguiremos observando aún más de lo mismo. (p. 25).
>
> La capacidad de una organización para cumplir sus objetivos no depende solamente de la fuerza de voluntad de un gran líder único, ni siquiera de la eficacia de la cadena de mando de la organización. Estos aspectos son importantes, pero en sí mismos, no nos ayudan a comprender por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Al contrario, las investigaciones han demostrado que debemos comprender que la cultura de liderazgo se define por las acciones colectivas de líderes formales e informales que actúan juntos con el fin de llevar a la organización al éxito. No es solo el número o la calidad de los líderes individuales lo que determina el éxito de esta, sino que es la capacidad de ambos tipos de líderes de aunar esfuerzos en apoyo de los objetivos de la organización lo que, en última instancia, marca la diferencia. Por ello, cuando se habla de liderazgo en esta publicación, nos referimos tanto a los propios líderes como a las relaciones entre ellos. En varias ocasiones, la idea de que el liderazgo va más allá del líder individual se ha definido como «liderazgo interdependiente, interdepartamental, colectivo o conectado. Las definiciones más sólidas incluyen en el liderazgo tanto a los líderes formales como a los informales. Las observaciones de organizaciones reales en funcionamiento rara vez resultan tan nítidas y claras como sugieren sus organigramas. (p. 28).

En suma Gutiérrez (2013) añade:

> La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de

fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad. Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, algunas empresas han reducido su compromiso de permanecer en un negocio específico. Una consecuencia es que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas. El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, hace que tanto trabajadores como empresas puedan descuidar cuestiones relativas a la planificación profesional, un descuido que tiene consecuencias negativas para ambas partes. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional. Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarlos a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. (p. 37).

La motivación profesional presenta tres aspectos:

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo. (p. 37).
- Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales. (p. 37).
- Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo. Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional. (p. 37).

Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son

capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa. (p.40).

El plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento. (p.40).

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Asimismo, le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento. (p.40).

2.2.2.3.1. Capacitación y desarrollo

Chiavenato (2011) menciona:

Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que

prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son: (p. 190).

- Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación. (p. 190).
- Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera. (p. 190).
- Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación. (p. 190).
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal. (p. 190).
- Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas. (p. 190).
- Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos. (p. 190).
- Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas. (p. 191).
- Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo. (p. 191).
- Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista. (p. 191).

- Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante. (p. 191).

- Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (p. 191).

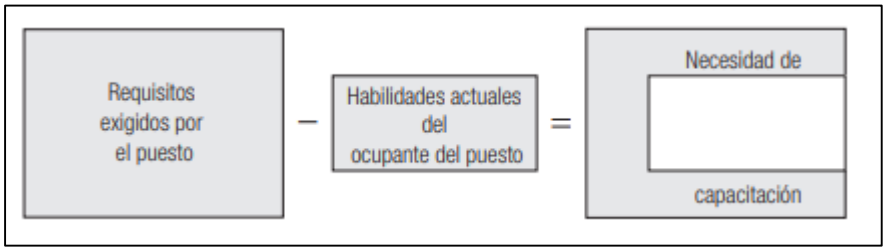


Figura 14: Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.
Fuente: Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Compaies, Inc., p.36

La capacitación como estrategia de intervención Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. (p. 203).

La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias. (p. 203).

2.2.2.3.2. Compromiso

Amorós (2007) contextualiza:

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización. (p. 135).

El compromiso organizacional de acuerdo con el autor va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, yendo más allá de la satisfacción, ya que se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Siguiendo con este planteamiento se destaca que las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra, puesto que al inicio está determinado en gran parte por las características individuales, la personalidad y las actitudes, viéndose más tarde influido por las experiencias en

el trabajo, vínculos y confluencia de factores como el comportamiento ético en las organizaciones, que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. (p. 136).

Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. (p. 137).

- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa. (p. 137).

- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. (p. 137).

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general. (p. 139).

2.2.2.3.3. Liderazgo

El liderazgo no es algo nuevo, es algo que se conoce desde hace mucho tiempo en la sociedad, pero que va tomando distintos enfoques según van cambiando las necesidades de las personas. Es difícil comprender como liderazgo puede abarcar a personas tan distintas, en tiempos y lugares diferentes, y establecer cuáles son las características comunes a todos los ellos. Reconocidos autores de administración, psicología, autoayuda y política hablan del liderazgo. La gran mayoría determina en sus obras un perfil, y propone además un modelo que facilite al lector visualizar cómo llegar a tener ese perfil. Observando algunos de estos modelos, descubrimos que tienen muchas cosas en común, sólo que cada autor les da mayor importancia a ciertas características, según el enfoque de su estudio. Pero parece ser que, en el fondo, muchos están llegando a la conclusión de que la grandeza interna es el motor de todo. La grandeza implica buscar la excelencia para trascender. Es por eso que encontramos líderes en todas las organizaciones, porque son personas que buscan mostrar lo mejor de sí, sin importar su profesión. Enseguida presentamos un cuadro comparativo de los principales modelos de liderazgo, con sus componentes.

Estos componentes están basados en principios universales, que trascienden la cultura, el espacio geográfico y el tiempo; es por ello que son aplicables a cualquier rol de liderazgo. Comparando los componentes del liderazgo de cada autor, se puede observar que éstos pueden clasificarse en cuatro tipos de capacidades o inteligencias del ser humano: cuerpo, corazón, mente y espíritu. Estos componentes interrelacionados nos llevan a desarrollar una personalidad de liderazgo integral. La mejora de todos ellos es fundamental para el liderazgo de servicio del cual habla Hunter.

Podemos definir la comunicación interna como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento. Dentro de este objetivo de carácter general, se pueden identificar otros objetivos más concretos.

Kinsey (1998), una consultora reconocida internacionalmente, propusieron una serie de lineamientos para enfrentar la guerra por el talento en la nueva economía que recién se empezaba a consolidar. Entre estas propuestas surgirían que:

- Las empresas debían construir talento a través del seguimiento continuo del rendimiento de sus trabajadores en todos los niveles de la organización.

- Los jefes de las diferentes unidades de negocio debían ser los responsables directos del talento captado y desarrollado en su unidad, por lo que su propio ascenso debe estar condicionado a su capacidad para reclutar y formar trabajadores.

- Los jefes de recursos humanos debían redefinir su rol y convertirse en consejeros de los jefes de unidades en materia de gestión del talento.

- La clave para captar y retener talento debía consistir en construir una marca para la empresa como buena empleadora, construyendo una cultura organizacional diferenciadora para sus trabajadores.

- Los sistemas de incentivos deberían de personalizarse con las preferencias de cada trabajador, pues, no todos valoran igual al dinero, que a la flexibilidad horaria u otro tipo de beneficios no monetarios.

Desde entonces ha pasado bastante tiempo y no son muchas las empresas privadas y públicas en el Perú que han hecho la tarea y han sufrido las consecuencias. La crisis financiera externa reciente creó grandes desafíos y oportunidades en lo que se refiere a la contratación y retención del talento y capital humano, no sólo para las empresas del sector real, sino también para las empresas del sector financiero a raíz de los grandes cambios regulatorios internacionales que se han venido implementando. Y es que, en general, también hay una necesidad urgente de implantar nuevos paradigmas en la gestión del riesgo, como ventaja competitiva, la cual inclusive se aplica para la gestión del riesgo laboral, es de decir, para todas las empresas.

2.2.2.4. Motivación

Maslow (1991) menciona:

Propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a media que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad. (p.22).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas

las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. (p.22).

La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. (p. 45).

- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal. (p. 45).

- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social. (p. 45).

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad. (p. 46).

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. (p. 46).

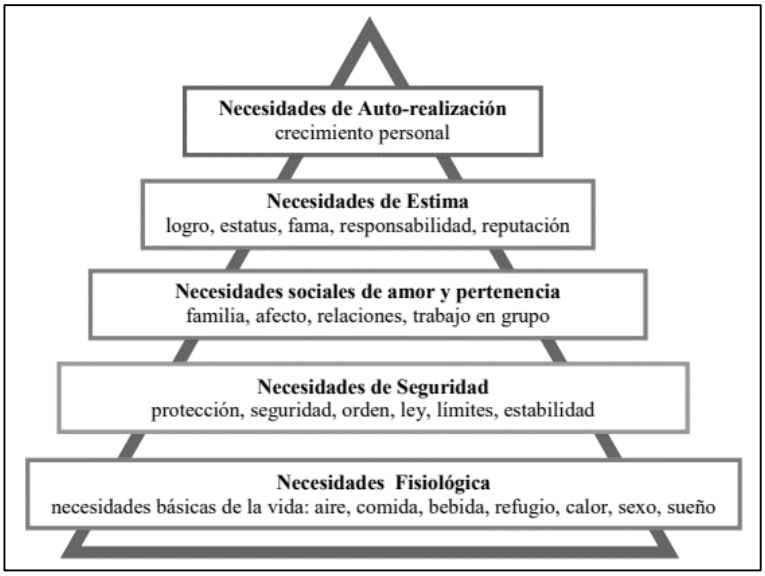


Figura 15: Pirámide de necesidades según Maslow

Fuente: Maslow (1991). Motivación y personalidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, p.48

Chiavenato (2011) agrega:

La motivación es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. En efecto, son las personas motivadas quienes están en mayor disposición a realizar una tarea con un interés genuino, de manera que pondrán tanto su talento como su mejor esfuerzo para, de una manera diligente, completar la tarea y obtener los mejores resultados posibles según las condiciones establecidas. La motivación es parte importante de la labor de gestión en toda organización. Se dice que el administrador exitoso logra mantener la motivación de sus empleados a niveles suficientemente altos, generando así el nivel de compromiso deseado de ellos para con la compañía. Ahora bien, la dificultad radica en la diversidad de intereses que pueda existir entre nuestra gente, de forma que parece imposible definir una sola estrategia estándar para motivar a toda la fuerza laboral de nuestra organización. Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (p. 120).

2.2.2.4.1. Absentismo

Molinera (2006) señala:

El absentismo laboral es aquella conducta de incumplimiento, por parte del empleado, de sus obligaciones laborales, que se caracteriza por el abandono o la ausencia de su puesto de trabajo por causas justificadas o no. A partir de la definición que aparece en el diccionario de la real academia española de la lengua (2001) podemos determinar las dos características que definen una conducta absentista, la primera, relacionada con la "costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes ajenos al cargo" y, la segunda, de "abstención deliberada de acudir al trabajo". Ambas acepciones resultan útiles para entender que el hábito y la intencionalidad son los dos componentes conductuales del absentismo laboral. (p. 115).

El absentismo laboral es un fenómeno complejo síntoma de otros problemas que puede tener una organización en diferentes ámbitos: laboral, organizativo, comunicacional de ajuste de procesos que reduce la competitividad de las empresas e incrementa sus costes de producción. La profundización en el conocimiento de sus causas, y no exclusivamente en su control, supone una oportunidad de reducción de su tasa y de los costes directos, indirectos y de oportunidad de la organización. Las conductas de absentismo laboral surgen cuando se rompe el contrato psicológico implícito entre el empleado y la organización. Las principales conductas de abandono son la rotación, los retrasos y el absentismo laboral, que, junto con el bajo rendimiento, el trabajo de baja calidad y los accidentes laborales, constituyen las conductas que, de forma más característica, ponen de manifiesto la defectuosa integración y, a veces, el fracaso total de las relaciones entre individuo y organización. Una de las conductas de abandono que mayor incidencia tiene y más pérdidas ocasionan en casi todas las organizaciones del mundo, es el absentismo laboral o inasistencia al trabajo del personal contratado. El absentismo hace referencia a las conductas de ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización. Desde el punto de vista psicológico y sociológico, el absentismo se puede definir como una disfunción organizativa bien sea vinculada al trabajador por la tensión a la que se siente sometido, bien sea vinculada a la propia cultura de la empresa o a sus métodos de organización del trabajo. (p. 116).

Arias (2013) agrega:

Los factores que intervienen en el ausentismo laboral, provienen de interacciones complejas entre el individuo y su trabajo. Inclusive, existen determinantes en un nivel “macro” desde el punto de vista social, económico y político. (p. 100).

El ausentismo laboral es un fenómeno antiguo y generalizado que afecta en mayor o menor grado a las empresas, mencionándose de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede en normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización; implica adiestramiento de nuevo personal, la realización de horas extraordinarias de trabajo, cubrimiento de unos costos en pago de horas extras o turnos extraordinarios, además de posibles pérdidas en la producción o en la prestación de un servicio, molestias e incomodidades en el grupo de trabajo que por causa de la ausencia laboral de uno o unos de sus compañeros. (p. 100).

2.2.2.4.2. Satisfacción laboral

Landy y Conte (2005) manifiestan:

La satisfacción laboral se define como el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo y que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de su importancia y responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de esta percepción subjetiva de las experiencias laborales y que son congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas. Asimismo, la satisfacción laboral es una actitud positiva o estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. (p 62).

El entorno laboral actualmente demanda para poder desarrollar las actividades laborales y hacer posible el funcionamiento de una empresa del recurso humano, por lo cual es indispensable que cada uno de los colaboradores se sienta satisfecho al realizar sus tareas y que la empresa provea de un ambiente agradable y de herramientas que le faciliten el trabajo a sus subordinados, valorando el desempeño de cada uno, pues de acuerdo a la percepción que asimilen con respecto a su trabajo se determinará el grado de satisfacción que tendrán y el clima organizacional que existirá dentro de la empresa, con estas dos situaciones será más factible el alcanzar los objetivos y por ende el desarrollo organizacional. (p 62).

La satisfacción laboral es un aspecto que determina en gran medida el éxito o fracaso de una organización, pues es el recurso humano quien hace posible las

actividades laborales y por ello es importante que se valore el esfuerzo generado por cada empleado. (p. 66).

Robbins y Coulter (2005) añaden:

La satisfacción laboral es una actitud general más que un comportamiento, que el individuo vivencia con respecto a su trabajo. Basado en los conceptos anteriormente expuestos, se puede analizar que la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas. La persona diariamente pasa la mayor parte de tiempo dentro de su lugar de trabajo, lo cual puede llegar a ser en determinado momento hasta tedioso si el empleado no se siente bien con el trabajo que realiza, con sus compañeros, jefe o con la empresa en general, por ello es importante que exista satisfacción positiva que fomente el bienestar del personal y de la organización. De acuerdo a ello la satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento relativamente estable y positivo hacia el propio trabajo, la cual se relaciona con la productividad, rotación de personal y el ausentismo. (p. 23).

Por lo tanto, un trabajo puede ser excesivamente demandante y que amerite mucha responsabilidad por parte del empleado, pero si se le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades, se le brinda una remuneración adecuada al trabajo que realiza y los beneficios que todo trabajador necesita y por derecho debe obtener, este va a manejar altos niveles de satisfacción. (p. 25).

2.2.2.4.3. Relaciones laborales

Pino (2003) menciona:

Fomentar sociabilidad. Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permite crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente. (p. 162).

Romper con estándares. Es importante dedicar uno o varios días para verificar las condiciones en que están laborando los empleados. Por ejemplo, ver que el aire acondicionado funcione; que la iluminación sea correcta; el baño y comedor sean gratos al empleado; que cuenta con el material requerido para hacer su actividad laboral, etc. Aquí la clave es no esperar a que alguien más haga esto, como líder de un departamento hay que tomar la iniciativa de evaluar esos aspectos. (p. 162).

Con un modelo de gestión en talento humano, lo que se busca es mejorar la capacidad productiva del empleado, manteniéndolo motivado emocional, psicológica y físicamente para hacer su mejor esfuerzo de brindar toda su entereza a la organización y de sentirse bien de pertenecer a la organización, que no sienta el trabajo como una tarea sino como una labor que le permite crecer y tener oportunidades. Se trata también de mantener y promover a ese capital humano tan excelente con el que hemos contado por mucho tiempo para que mantenga activo en la empresa y se sienta libre de aportar desde su conocimiento las idea que mejoran la calidad de la empresa. (p. 164).

En definitiva, las relaciones laborales implican conquistar y mantener personas dentro de la organización y que trabajen dando el máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa. Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad. (p. 166).

Las relaciones laborales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos. (p. 167).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

2.3.1. Estrategia HR – Business partner - Variable independiente

La estrategia HR- Business partner responde a un modelo de gestión organizacional integrada, en donde se propone la actuación de los profesionales a cargo de las diferentes áreas de la empresa orientarse más a su recurso humano, es decir plantea una forma de trabajo en donde no solo debe primar los objetivos netamente organizacionales sino también desarrollar dichos objetivos con la perspectiva de bienestar enfocado en el equipo de humano, esta estrategia permite entender que más allá de haber solo una relación empresa – empleado también existe una relación que involucra en gran medida temperamentos y emociones, por ello es vital que hoy en día en las empresas se hable del manejo de habilidades blandas y del desarrollo de las funciones y procedimientos enfocadas a tratar temas de capital humano.

Dimensiones

- Gestión de personas: Es el proceso de habilidad administrativa mediante el cual se propone manejar y promover de manera eficiente los recursos humanos en la empresa alcanzando los objetivos individuales de los colaboradores y relacionándolos directa o indirectamente con el trabajo.

- Visión estratégica: Corresponde a que las personas al mando de las diferentes áreas en la empresa posean una visión de futuro que esté integrada al planteamiento estratégico global de la empresa, además que analicen su entorno actual para mejorar la toma de decisiones y éstas puedan ser más acertadas.

- Comunicación interna: La comunicación interna es todo aquello que permite intercambiar ideas y conceptos entre los miembros de la empresa, y representa gran valor debido al impacto que puede generar si se mantiene una adecuada comunicación, ya que motiva a que las personas involucradas aporten ideas constantemente enriqueciendo su labor en la organización.

2.3.2. Retención del talento humano - Variable dependiente

Cuando hablamos de talento humano debemos entender que por su naturaleza es cambiante y dinámico, es decir que mantenerlo o tratar de retenerlo en un solo lugar es más que complicado, existen diversos factores por el que un profesional decide abandonar un puesto de trabajo y trasladarse a otro, entre esos factores el más relevante que se considera es el tipo de liderazgo o mando que encuentran en la empresa, dado que si es negativo esto motivará a la fuga de sus talentos, perdiendo a la larga su impacto positivo entre sus colaboradores, generando por ejemplo un entorno con síntomas de mal clima laboral, insatisfacción, mala comunicación, etc.

Dimensiones

- Clima Laboral: Es uno de los factores más determinantes en la empresa para que un colaborador decida quedarse o irse, es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y si se posee un excelente clima laboral el desempeño será optimo y adecuado, generando confianza hacia el personal, pero si por el contrario es pésimo se generara un ambiente hostil y difícil de manejar.

- Crecimiento y liderazgo: Actualmente es bastante importante y necesario que toda organización cuente con un programa que promueva la línea de carrera, que haga sentir a los colaboradores que todos tienen la oportunidad de poder acceder a algún cargo mayor y que sientan que están creciendo como personas y como profesionales, dado que todo ser humano tiene objetivos personales que quiere satisfacer en sus actividades diarias.

- Motivación: La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano, hablar de motivación representa mencionar los aspectos positivos por los cuales los colaboradores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de estudio

Según su propósito la presente investigación se elaboró bajo la premisa de un enfoque experimental; dado el caso, el nivel de estudio evidencia ser de corte longitudinal.

Fidias Arias (2012) define a este tipo de estudio como: “un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos en determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)” (p. 149).

Por otra parte Loeber y Farrington (1995) definen a la investigación longitudinal como: “investigaciones que recolectan datos sobre un grupo de sujetos, siempre los mismos (la muestra), en distintos momentos a lo largo del tiempo” (p.90).

Diseño de la Investigación

De acuerdo a los parámetros que se toman en cuenta para catalogar el diseño de una investigación, la presente se caracterizó por ser un diseño pre experimental, en el cual se estudió el comportamiento de una sola variable de estudio: en este caso retención del talento humano.

Hernández (2008), menciona:

> En este tipo de estudio se analiza una sola variable y no existe manipulación de la variable independiente ni se utiliza grupo de control, se realiza una sola medición con un diseño de preprueba y postprueba con un solo grupo. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (p. 81).

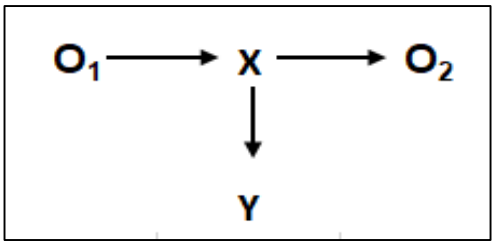


Figura 16. Diseño de investigación

Donde:

O_1 = Medición pre test de la retención del talento humano.

O_2 = Medición post test de la retención del talento humano.

X = Estrategia HR- Business partner.
Y = Mejora de la retención del talento humano.

3.2. Población y Muestra

Tabla 01

a). Descripción del universo en estudio

Áreas	N° de trabajadores
Logística	9
Recursos	15
Contabilidad	25
Adm y Fin	23
Legal	17
Auditoria	21
Sistemas	30
Marketing	25
Análisis y Estadística	18
Limpieza	17
Total población	**200**

En el presente estudio, la población está conformada por 200 colaboradores administrativos de la empresa Newport Capital S.A.C.

Selltiz et al. (1980) citado en Hernández, Fernández y Baptista (2010) define a la población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Por su parte, Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006) indican: “la población es el conjunto de individuos que tienen características o propiedades que son las que se desean estudiar” (p. 55).

Tabla 01

b). Descripción del universo en estudio

Áreas	N° de trabajadores
Logística	9
Recursos	15
Total muestra	**24**

Muestra

En el presente estudio la muestra estuvo conformada por las áreas que se identificaron con mayor índice de rotación de personal, las cuales corresponden 9 colaboradores a recursos humanos y 15 colaboradores a logística, obteniéndose en total como muestra 24 colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C., dado el caso se empleó el método de muestreo no probabilístico a criterio por conveniencia.

Bajo esta premisa, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen a la muestra como: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p. 236).

En suma Cuesta (2009) referente al método de muestreo no probabilístico alega:

> Subgrupo de la población en donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos iguales oportunidades de ser seleccionados, dado que los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador (p. 88).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H_o: No existe influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar de retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

H_1: Existe influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar de retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Hipótesis específicas

- El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.
- El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.
- El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

3.4. Variables - Operacionalización

Variables de estudio

Definición conceptual de la variable 1: Estrategia HR- Business partner

Ulrich (2014) respecto a la estrategia HR- Business partner define:

- HR- Business partner (Strategic partner): Desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de recursos humanos con el negocio. Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área de

recursos humanos. Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con la gente. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar la productividad. Es facilitador de reuniones en momentos difíciles y trata de encontrar una solución win-win (p. 46-48).

- Agente de cambio (Change agent): Participa en equipos de cambio organizacional, y comunica cambios internamente y se gana la confianza de los empleados. Lidera iniciativas para preparar a los empleados para vivir en una nueva organización Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos, y actualiza descripciones de puestos. Continuamente recolecta feedbacks de empleados y los transfiere a los equipos (p.49-51).

- Experto en Administración (Administration Expert): Es un rol transaccional de recursos humanos. Identifica datos clave de la administración de personal. Aplica la tecnología de la información para genera productos y servicios de recursos humanos. Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros. Se refiere a las áreas de C&B y RRLL. (p.52-54).

Definición operacional de la variable 1: Estrategia HR-Business partner

La presente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “Estrategia HR- Business partner”, este instrumento consto de diecinueve reactivos tipo Likert.

Definición conceptual de la variable 2: Retención del talento humano

Russo (2010) respecto a la retención del talento humano refiere:

La actual coyuntura económica hace pensar a muchos empresarios que no vale la pena preocuparse por atraer y retener a los mejores talentos, bien porque no necesitan contratar más empleados en un momento en el que estos abundan en el mercado o bien porque piensan que por la crisis sus empleados actuales harán todo lo posible para mantener sus trabajos. (p.87).

Sin embargo, los mejores talentos no pierden el empleo con la crisis, sino que lo conservan a pesar de ella. Todas las empresas dependen de estos empleados y las grandes compañías hacen lo posible por atraerlos y retenerlos precisamente en tiempos de crisis. Para ellas, las épocas de recesión son una oportunidad de optimizar sus procesos, atraer a los mejores y volver a crecer a la primera señal de recuperación. (p.87).

Definición operacional de la variable 1: Estrategia HR-Business partner

La presente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “Retención del talento humano”, este instrumento consto de treinta y ocho reactivos tipo Likert.

Operacionalización

Tabla 2

Operacionalización de la variable estrategia HR- Business partner

Dimensiones	indicadores	Ítems	**Escala de medición y valores**	**Niveles y rangos**
Gestión de personas	– Habilidad gerencial – Cultura organizacional – Inteligencia emocional	Del 1 al 11	1= Nunca 2 = Casi nunca 3= A veces 4 = Siempre 5 = Casi siempre	Ineficiente ≤ 20,8 Medianamente eficiente 20,9 – 50,0 Eficiente ≥ 50,1 +
Visión estratégica	– Desarrollo del talento – Evaluación de desempeño – Aprendizaje continuo	Del 12 al 13		Ineficiente ≤ 16,3 Medianamente eficiente 16,4 – 49,0 Eficiente ≥ 49,1 +
Comunicación interna	– Comunicación interpersonal – Retroalimentación – Trabajo en equipo	Del 14 al 19		Ineficiente ≤ 20,8 Medianamente eficiente 20,9 – 50,0 Eficiente ≥ 50,1 +

Tabla 3

Operacionalización de la variable retención del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	**Escala de medición y valores**	**Niveles y rangos**
Clima Laboral	- Compañerismo - Relaciones interpersonales	Del 1 al 9		Baja ≤ 20,8 Media 20,9 – 62,5 Alta ≥ 62.6 +
Crecimiento y liderazgo	- Capacitación y desarrollo - Compromiso - Liderazgo	Del 10 al 17	1= Nunca 2 = Casi nunca 3= A veces 4 = Siempre 5 = Casi siempre	Baja ≤ 16,7 Media 16,8 – 50,0 Alta ≥ 50,1 +
Motivación	- Absentismo - Satisfacción laboral - Relaciones laborales	Del 18 al 23		Baja ≤ 20,8 Media 20,9 -50,0 Alta ≥ 50,1 +

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

En el desarrollo de la investigación se consideró aplicar el método cuantitativo, método mediante el cual, a través del estudio de los fenómenos sociales y el acopio metódico de los resultados obtenidos permitió emplear el campo estadístico para delimitar la influencia existente entre la variable de estudio HR- Business partner y la mejora en la retención del talento humano.

Bernal (2013) refiere al respecto que, el método cuantitativo consiste en: “la medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Además, cabe agregar que, el presente estudio empleó el enfoque del método deductivo, método que recopila información importante a través de una serie de premisas que van de lo general a lo particular, para el presente caso en estudio se observó situaciones referidas tanto a la estrategia HR- Business partner como la retención del talento humano en el ámbito internacional, sudamericano, nacional y el entorno local.

Zarzar (2015), respecto al método deductivo expresa: “Consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos y/o silogismos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas” (p. 81).

Técnica

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para medir las variables en estudio.

Carrasco (2006), define la encuesta como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario aplicado a los colaboradores de las áreas administrativas de recursos humanos y logística las cuales presentan mayores índices de rotación, la primera aplicación del instrumento fue llevada a cabo previo a la aplicación del programa a fin de identificar los puntos críticos de mejora y la post prueba se realizó luego de desarrollar el programa para poder validar los resultados del mismo.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables; sin embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad. Para efectos de validez del instrumento se recurrió al criterio de tres jueces expertos, los cuales dieron por validado el instrumento con una valoración muy alta, por ello se concluye que el instrumento empleado en el presente estudio es válido.

Para corroborar la confiabilidad de los instrumentos se analizó la encuesta por medio de la prueba de Alfa de Cronbach en ambas variables, resultando un valor de fiabilidad de 0.898 en el cuestionario I y un valor de 0.765 en el cuestionario II, por ello se concluye la confiabilidad del mismo.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de la variable estrategia HR- Business partner

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de retención del talento humano

Autor: Tania Huang Yang

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C áreas de recursos humanos y logística

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la estrategia HR- Business partner dentro de una organización como son: gestión de personas, visión estratégica y comunicación interna. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de diecinueve ítems, de los cuales once ítems son para dimensión gestión de personas, dos ítems para la dimensión visión estratégica y seis ítems para la dimensión comunicación interna. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es de noventa y cinco.

Normas de aplicación

La aplicación se dará de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando confidencialidad en los resultados.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Casi siempre	5
Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2

Nunca 1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, se verificará la calificación recibida por cada encuestado y se enviará a la matriz del programa SPSS IBM para su posterior análisis y comparación.

Instrumento II: Cuestionario de la variable retención del talento humano

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de retención del talento humano

Autor: Tania Huang Yang

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C áreas de recursos humanos y logística

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones de la retención del talento humano dentro de una organización como son: clima laboral, crecimiento y liderazgo y motivación. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de veintitrés ítems, de los cuales nueve ítems son para la dimensión clima laboral, ocho ítems para la dimensión crecimiento y liderazgo y seis ítems para la dimensión motivación. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es de ciento noventa.

Normas de aplicación

La aplicación se dará de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando confidencialidad en los resultados.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Casi siempre	5
Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, se verificará la calificación recibida por cada encuestado y se enviará a la matriz del programa SPSS IBM para su posterior análisis y comparación.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis estadístico propuesto, posterior al trabajo de campo realizado durante la aplicación de los cuestionarios para la pre y post prueba y la observación durante dicho proceso a la población en estudio se continua con el procesamiento estadístico de los datos empíricos que fueron recogidos durante la investigación y pasarán a ser procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva, por la constitución de métodos estadísticos para la elaboración primaria de datos e inferencias. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, derogar conclusiones. De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- Seriación: iniciando el procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema cronológico relativo para facilitar la identificación.

- Codificación: en continuidad con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación en lo cual se clasificarán las respuestas para su mayor reconocimiento en cuanto a las características, por ítems.

- Tabulación: para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en el programa SPSS, el cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a las cualidades del estudio.

Análisis e Interpretación de información: finalmente, elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una perspectiva real de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, de igual forma los gráficos resultantes de tabulación y así demostrar la validación del objeto de estudio. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con para mejorar la problemática investigada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento de las variables

Los instrumentos fueron validados a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de los mismos. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 4

Resultados de las validaciones del cuestionario de estrategia HR- Business partner y retención del talento humano

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Temático	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Análisis de la fiabilidad de las variables

Para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos se aplicó el constructo estadístico de Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala polifónica.

Tabla 5

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de estrategia HR- Business partner y retención del talento humano

Estadísticas de fiabilidad

Medidas	Alfa de Cronbach VI	Alfa de Cronbach VD	N de elementos
Pretest	0.765	0.801	23
Postest	0.972	0.951	23

Interpretación

Para todos los casos del grupo de control, en cuanto a las medidas pretest (antes) y postest (después), el coeficiente α (alfa) indica que cuanto más cerca de 1 se encuentre, más alto es el grado de confiabilidad que tiene el instrumento, observando que en todos los casos dicho coeficiente, tiene un promedio de 0.87, se traduce que el instrumento para cada medida de estudio en esta caso de corte longitudinal tienen en promedio, un considerable grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación, tal como se muestra en la tabla 5.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

4.2.1. Descripción de los niveles de la estrategia HR- Business partner en la empresa Newport Capital S.A.C.

Tabla 6

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la estrategia HR-Business partner.

6a. Distribución por niveles Pre

Niveles	*fi*	%
Ineficiente	5	20.8%
Medi Efic	12	50.0%
Eficiente	7	29.2%
Total	24	100.0%

6b. Distribución por niveles Post

Niveles	*fi*	%
Ineficiente	3	16.3%
Medi Efic	11	49.0%
Eficiente	10	34.7%
Total	24	100.0%

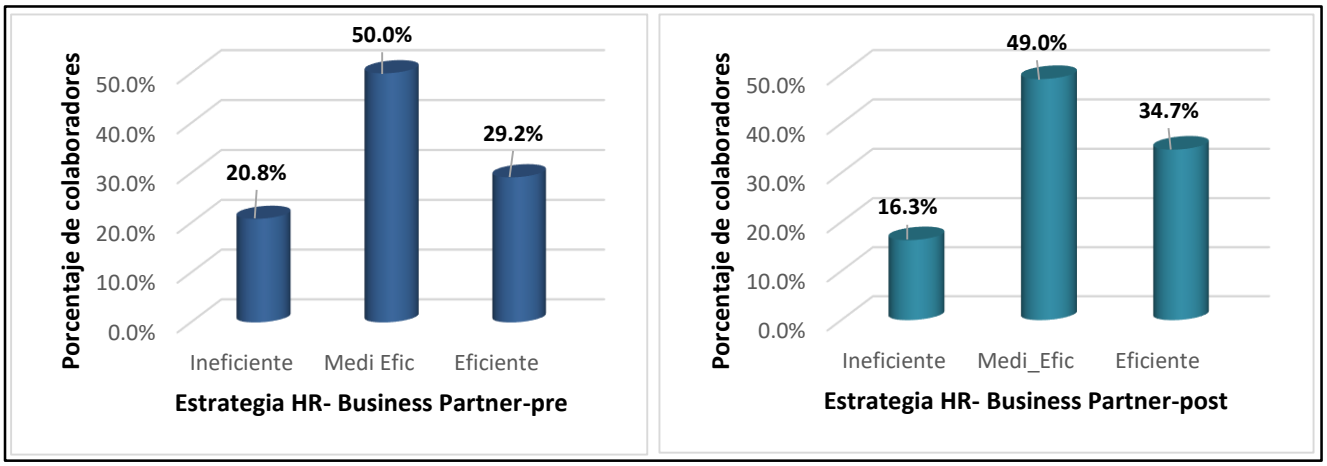


Figura 17 Distribución porcentual de los trabajadores según los niveles de la variable estrategia HR- Business Partner

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, como se observa en la primera imagen correspondiente a los resultados del pretest se muestra que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel ineficiente en cuanto a la aplicación de la estrategia HR- Business partner; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesaria la mejora de la estrategia planteada, asimismo 12 sujetos presentan el 50% con una percepción medianamente eficiente. Se visualiza de la misma forma que el 29.2% representado por 7 sujetos poseen una percepción eficiente respecto al tema en consulta.

Por otra parte analizando la segunda imagen que corresponde a los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción medianamente eficiente

y eficiente mostraron variación considerable; siendo el 49% conformados por 11 sujetos y 34.7 % conformados por 10 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción ineficiente en un 16.3%representados por 3 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la estrategia HR- Business partner ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

4.2.2. Descripción de los niveles de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C.

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes según el nivel de la retención del talento humano

7a Distribución por niveles Pre

Niveles	*fi*	%
Baja	5	20.8%
Media	15	62.5%
Alta	4	16.7%
Total	24	100.0%

7b Distribución por niveles Post

Niveles	*fi*	%
Baja	4	16.7%
Media	12	50.0%
Alta	8	33.3%
Total	24	100.0%

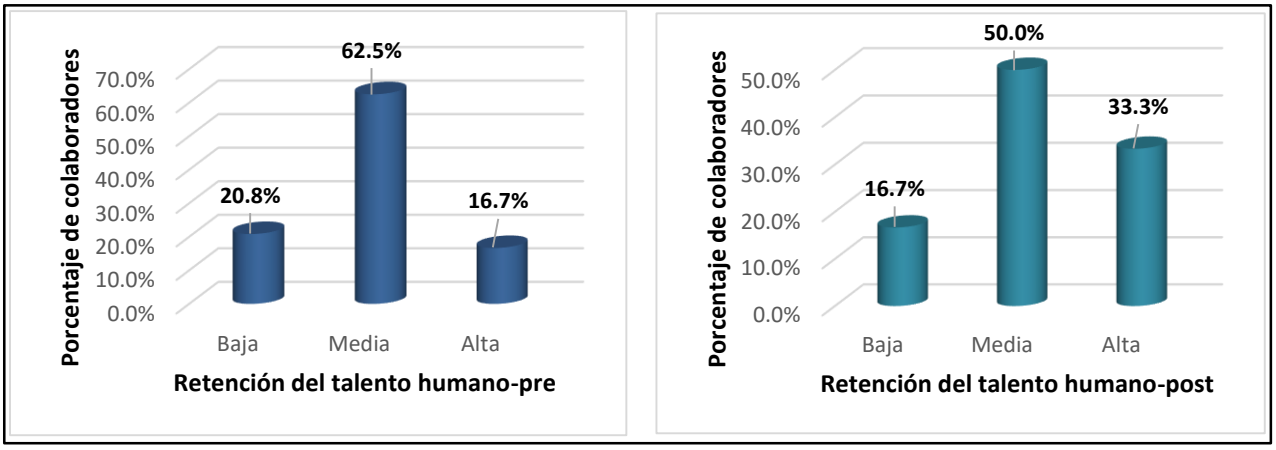


Figura 18. Distribución porcentual de los trabajadores según los niveles de la variable retención del talento humano

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, como se observa en la primera imagen correspondiente a los resultados del pretest se muestra que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto a la retención del talento humano en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesaria la mejora de esta variable, asimismo 15 sujetos

presentan el 62.5% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta.

Por otra parte analizando la segunda imagen que corresponde a los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7% representados por 4 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre la retención del talento humano ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

4.2.2.1. Descriptivas de las dimensiones de la variable retención del talento humano

Descriptivas de la dimensión clima laboral - pretest y postest

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión clima laboral

8a Distribución por niveles Pre

Niveles	*fi*	%
Baja	5	20.8%
Media	13	54.2%
Alta	6	25.0%
Total	24	100.0%

8b Distribución por niveles Post

Niveles	*fi*	%
Baja	4	16.7%
Media	12	50.0%
Alta	8	33.3%
Total	24	100.0%

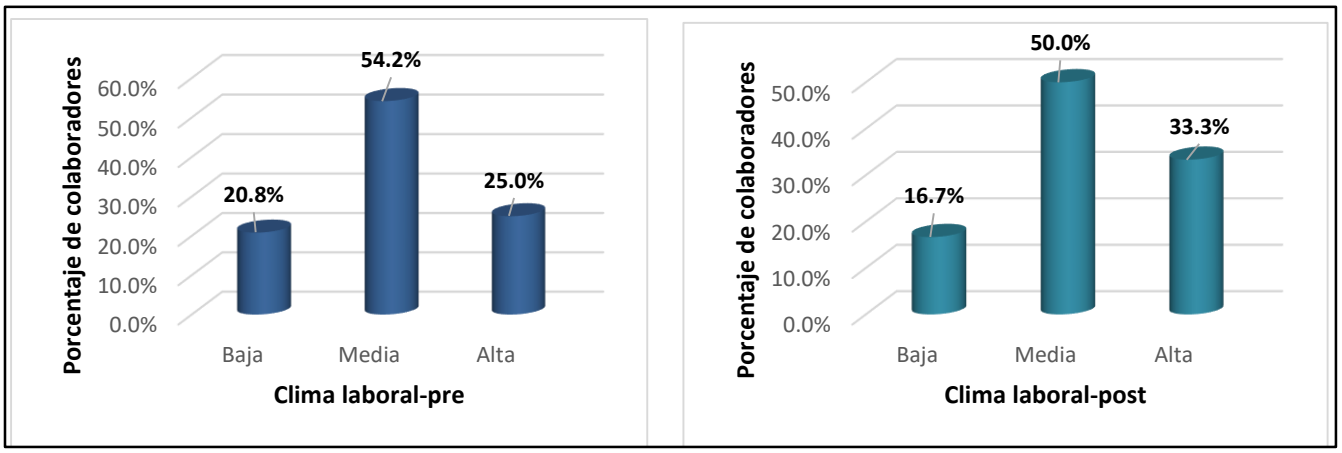


Figura 19. Distribución porcentual según niveles de la dimensión clima laboral.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, como se observa en la primera imagen correspondiente a los resultados del pretest se muestra que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel del clima laboral en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar en esta dimensión, asimismo 13 sujetos presentan el 54.2% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 25% representado por 6 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta.

Por otra parte analizando la segunda imagen que corresponde a los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7%representados por 4 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre el clima laboral ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

Descriptivas de la dimensión crecimiento y liderazgo - pretest y postest

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión crecimiento y liderazgo

9a Distribución por niveles Pre

Niveles	*fi*	%
Baja	7	29.2%
Media	13	54.2%
Alta	4	16.7%
Total	24	100.0%

9b Distribución por niveles Post

Niveles	*fi*	%
Baja	4	16.7%
Media	12	50.0%
Alta	8	33.3%
Total	24	100.0%

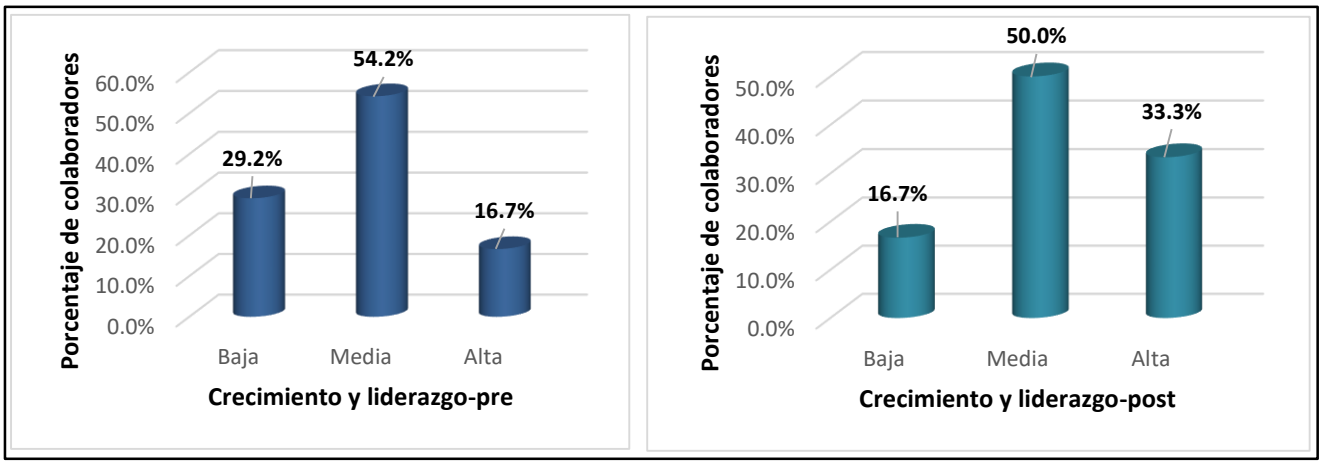


Figura 20. Distribución porcentual según niveles de la dimensión crecimiento y liderazgo.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, como se observa en la primera imagen correspondiente a los resultados del pretest se muestra que el 29.2% representados por 7 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel de crecimiento y liderazgo en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar los niveles de crecimiento y liderazgo, asimismo 13 sujetos presentan el 54.2% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta.

Por otra parte analizando la segunda imagen que corresponde a los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7%representados por 4 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre el clima laboral ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

Descriptivas de la dimensión motivación - pretest y postest

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión motivación

10a Distribución por niveles Pre

Niveles	*fi*	%
Baja	6	25.0%
Media	14	58.3%
Alta	4	16.7%
Total	24	100.0%

10b Distribución por niveles Post

Niveles	*fi*	%
Baja	5	20.8%
Media	12	50.0%
Alta	7	29.2%
Total	24	100.0%

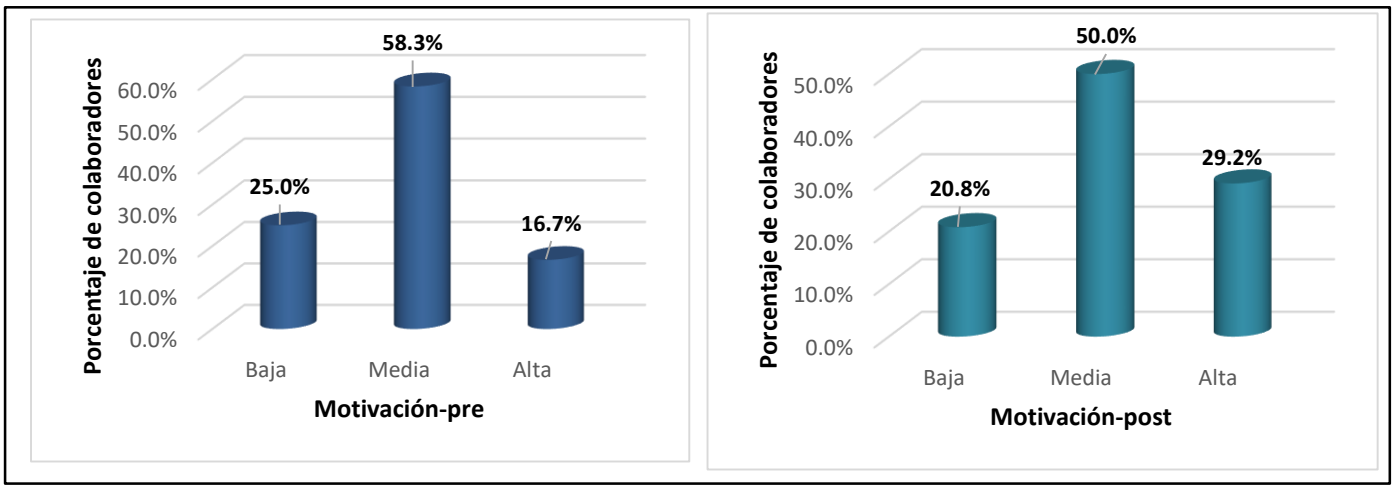


Figura 21. Distribución porcentual según niveles de la dimensión motivación.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, como se observa en la primera imagen correspondiente a los resultados del pretest se muestra que el 25% representados por 6 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel de motivación en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar el nivel de motivación, asimismo 14 sujetos presentan el 58.3% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta.

Por otra parte analizando la segunda imagen que corresponde a los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 29.2% conformados por 7 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de

la percepción baja en un 20.8% representados por 5 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre la motivación ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

4.3. Resultados inferenciales

4.3.1. Prueba de la normalidad

Para ello se plantean las siguientes hipótesis con respecto a la normalidad de la variable retención del talento humano:

H_o: La distribución de la variable retención del talento humano es normal.

H_a: La distribución de la variable retención del talento humano es no paramétrico

Tabla 11

Prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Retención del talento humano	Retención del talento humano	Diferencia
N		24	24	24
Parámetros normales[a,b]	Media	98,2917	87,6667	10,6250
	Desv. Desviación	12,19936	9,74308	6,48619
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,167	,138	,205
	Positivo	,167	,120	,205
	Negativo	-,143	-,138	-,120
Estadístico de prueba		,167	,138	,205
Sig. asintótica(bilateral)		,081[c]	,200[c,d]	**,010[c]**

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

El comportamiento de la diferencia de la variable dependiente muestra un p-valor=sig=0.010, es decir menor que el 0.05 por lo que no pertenece a una distribución de contraste normal, y siendo recomendable que para el estadístico de contraste de hipótesis de investigación, sea una prueba Wilcoxon.

4.3.2. Prueba de Hipótesis General

H_0: No existe influencia del programa de estrategia HR- Business partner para mejorar la retención del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C. san isidro – 2016.

H_1: Existe influencia del programa de estrategia HR- Business partner para mejorar la retención del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C. san isidro – 2016.

Tabla 12

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Retención del talento humano - Retención del talento humano	Rangos negativos	0[a]	,00	,00
	Rangos positivos	24[b]	12,50	300,00
	Empates	0[c]		
	Total	24		

a. Retención del talento humano < Retención del talento humano

b. Retención del talento humano > Retención del talento humano

c. Retención del talento humano = Retención del talento humano

Tabla 13

Estadísticos de prueba

	Retención del talento humano – Retención del talento humano
Z	-4,291[b]
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de ρ = .000, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye para la mejora de la retención del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C. san isidro – 2016.

4.3.3. Prueba de hipótesis específicas

Dimensión 1

H_0: El programa de estrategia HR- Business partner no influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

H_1: El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Tabla 14

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
clima laboral - clima laboral	Rangos negativos	8[d]	4,50	36,00
	Rangos positivos	0[e]	,00	,00
	Empates	16[f]		
	Total	24		

Tabla 15

Estadísticos de prueba

	clima laboral - clima laboral
Z	-2,565 [c]
Sig. asintótica(bilateral)	,010

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

c. Se basa en rangos positivos.

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de ρ = .010, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR-Business partner influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Dimensión 2

H_0: El programa de estrategia HR- Business partner no influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

H_1: El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Tabla 16

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
crecimiento y liderazgo - crecimiento y liderazgo	Rangos negativos	14[g]	7,50	105,00
	Rangos positivos	0[h]	,00	,00
	Empates	10[i]		
	Total	24		

Tabla 17

Estadísticos de prueba

	crecimiento y liderazgo - crecimiento y liderazgo
Z	-3,306[c]
Sig. asintótica(bilateral)	,001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

c. Se basa en rangos positivos.

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de ρ = .001, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR-Business partner influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Dimensión 3

H_0: El programa de estrategia HR- Business partner no influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

H_1: El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Tabla 18

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Motivación - Motivación	Rangos negativos	16[j]	8,50	136,00
	Rangos positivos	0[k]	,00	,00
	Empates	8[l]		
	Total	24		

Tabla 19

Estadísticos de prueba

	Motivación- Motivación
Z	-3,532[c]
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

c. Se basa en rangos positivos

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de ρ = .000, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

4.4. Descriptivos comparativos entre el pre y post test de competencias (variable dependiente):

Tabla 20
Retención del talento humano – Medias tabulación cruzada

		Medias				Total	
		Media Pre		Media Post			
		fi	%	fi	%	fi	%
VD	Retención del talento humano	88	23,9%	98	26,6%	186	50,5%
	Clima laboral	37	10,1%	37	10,1%	74	20,1%
	Crecimiento y liderazgo	29	7,9%	32	8,7%	61	16,6%
	Motivación	22	6,0%	25	6,8%	47	12,8%
Total		176	47,8%	192	52,2%	368	100,0%

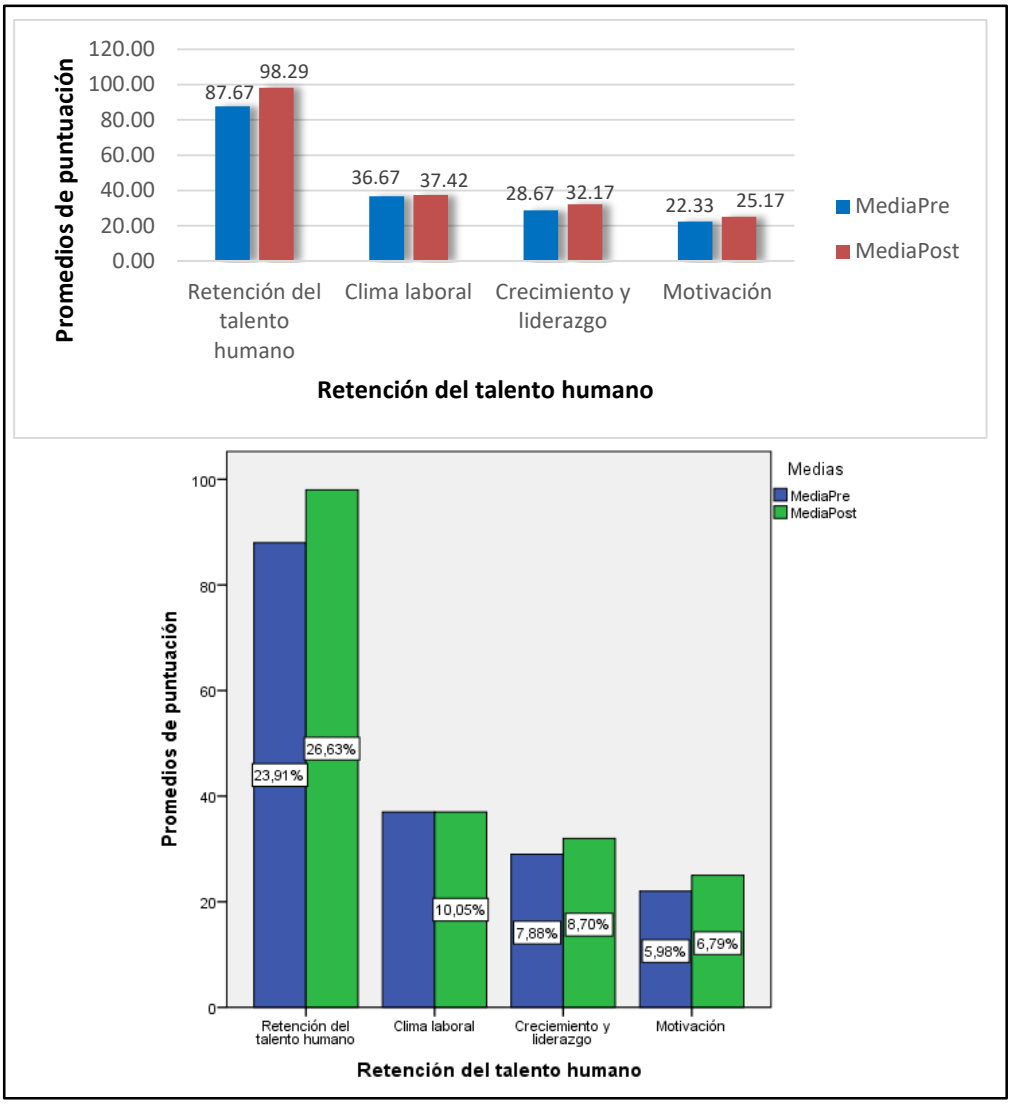


Figura 22. Análisis comparativo de la variable dependiente y sus dimensiones (pre y post test).

Interpretación

De la tabla 20 y figura 22 se aprecia la descripción referente al análisis comparativo en medias y en porcentajes de la variable dependiente y sus dimensiones de los resultados pre y postest, lográndose contrastar los resultados donde se observa que de manera general la variable retención del talento humano tuvo una media postest de 98.29 equivalente al 26.6%, mostrándose la variación positiva respecto a los colaboradores encuestados, de la misma manera las dimensiones crecimiento y liderazgo y motivación mostraron la tendencia de variación positiva con una media postest de 32.17 y 25.17; lo que en su equivalente es 8.7% y 6.8% respectivamente.

Asimismo podemos interpretar que la dimensión clima laboral presentó una diferencia mínima de mejora tal como se observa en la figura 20; en donde se evidencia que obtuvo una media post de 37.42 equivalente al 10%, siendo un valor muy cercano a la media del nivel pre, lo que evidencia que ésta dimensión requiere de un análisis exploratorio más profundo. Para ello se muestra lo siguiente:

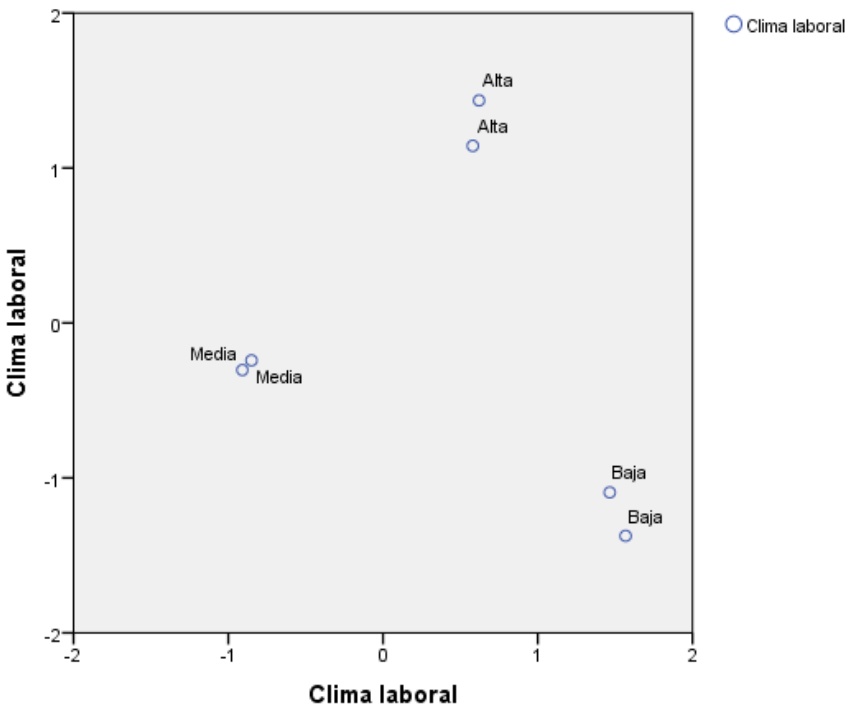


Figura 23. Comportamiento de la dimensión clima laboral en los rangos alta, media y baja.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En el presente estudio nos planteamos la necesidad de investigar los aspectos negativos que impulsan el incremento de los niveles de rotación del personal en una organización, actualmente las empresas toman mayor interés en introducir e implementar nuevos enfoques que los ayuden a retener y atraer a los mejores talentos, una de las formas de lograrlo es tratar de involucrarse más con respecto al enfoque de la estrategia HR – Business partner para mejorar la retención del talento humano y mejorar su competitividad desde todas las áreas de la empresa.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo general: Determinar la influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016, podemos decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró que de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan un valor de Z= - 4.291 y una significancia de ρ = .000, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye para la mejora de la retención del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C. san isidro – 2016. Esta relación muy alta entre las variables en estudio, dichos resultados coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Prieto (2013) quien, en su tema de investigación titulado “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal en la universidad de Medellin- 2013”, concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.860; ρ - valor de 0.00 < 0.05; es decir que en la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia, desde ese punto de vista, afirma que se tiene que partir distinguiendo cada tipo de talento. Lo primero es desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, es decir precisar si tienen las capacidades para ocupar cargos superiores en la organización.

Asimismo, con respecto a la primera dimensión clima laboral de la variable retención del talento humano, se aprecia una leve mejoría ya que se encontró una variación de 25% en la primera evaluación y un 33.3% en la segunda evaluación, esto significa que los jefes inmediatos o encargados del área en estudio lograron mejorar y reforzar los aspectos que enmarcan esta dimensión como son el compañerismo y las relaciones interpersonales produciéndose la disminución de un 8.3% en el nivel bajo. Así lo corrobora Pelaes (2010) en su investigación titulada: "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos", en donde obtiene como resultado que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú, la correlación de Spearman encontrada entre ambas variables fue de 0.64, es decir qué a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

También concluye que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de claridad y coherencia de la dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

En cuanto a la segunda dimensión que mide la percepción sobre el crecimiento y liderazgo en la empresa se encontró un 16.7% en la primera evaluación y un 33.3% en la segunda evaluación, siendo la variación de un 16.6%, por tanto se evidencia que mientras la empresa se preocupe más por el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores este nivel de percepción se vería en incremento entre los mismos. Un punto de vista similar presenta Rodríguez (2014) en su investigación titulada: "El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano", en la que encontró una correlación de Spearman de 0.725 concluyendo que la formación del talento humano y su crecimiento organizacional, es importante como factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones dado que les permite a las personas cultivar una autonomía, que los estimula ante las responsabilidades y compromisos, detalla que dentro de cada organización existen líderes quienes no pueden ser considerados

como simples subordinados, debido a que estos intervienen en el aumento de la productividad y la competitividad de la misma, al mantener el talento humano en el plano inferior dentro de la organización, existirá un alto grado de desmotivación en cada una de las actividades que realiza, y de esta manera incide negativamente en el desarrollo de los objetivos. A la vez, la desmotivación crea un vacío en el desarrollo personal del talento humano.

Finalmente la tercera dimensión representada por la motivación la cual tuvo un 58.3% en su nivel de percepción media, esto tomada en la primera instancia de la investigación donde muestra que 14 de los colaboradores encuestados no se sienten motivados en gran medida o en similitud no perciben que la empresa se preocupe por mantener un adecuado programa que ayude a mejorar la motivación, caso contrario fue lo resultado en la encuesta tomada posterior a la implementación del programa en donde se redujo a 12 la cantidad de encuestados representando el 50% del nivel medio que respondieron que su percepción sobre la motivación había mejorado, así lo respalda también Zavala (2013) en su investigación titulada: “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”, donde obtuvo una correlación de Spearman de 0.850 dando como conclusión que uno de los factores que se detectaron fue la influencia de manera particular en la motivación y satisfacción laboral de los empleados que corresponde al progreso y reconocimiento de las personas. De manera general, los comentarios emitidos en este rubro por parte de los trabajadores, es la percepción de una falta de reconocimiento a la labor desempeñada en las actividades, ya sea de manera verbal o monetaria, tema que afortunadamente pudo ser mejorada por parte de la empresa.

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa embotelladora de bebidas, realice las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Asimismo se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

Respecto al contraste o comprobación de las hipótesis conforme al cuadro de operacionalización de variables nos arrojó un valor de Z= -4.291 y un valor de ρ=.000, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye para la mejora de la retención del talento humano de la empresa Newport Capital S.A.C. san isidro – 2016.

Respecto a la hipótesis especifica 1 los resultados arrojan que el valor de Z= -2.565 y la significancia de ρ = .010, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Respecto a la hipótesis especifica 2 los resultados arrojan que el valor de Z= -3.306 y la significancia de ρ = .001, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

Respecto a la hipótesis especifica 3 resultados arrojan que el valor de Z= -3.532 y la significancia de ρ = .000, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), es decir el programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.

5.2. Conclusiones

De acuerdo a la estadística aplicada y los resultados descriptivos obtenidos a modo de comparación en un escenario pre y postest, se mostró que de manera general la variable 1: estrategia HR- Business partner tuvo como resultado pre que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel ineficiente en cuanto a la aplicación de la estrategia HR- Business partner; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesaria la mejora de la estrategia planteada, asimismo 12 sujetos presentan el 50% con una percepción medianamente eficiente.

Se visualiza de la misma forma que el 29.2% representado por 7 sujetos poseen una percepción eficiente respecto al tema en consulta, asimismo en los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción medianamente eficiente y eficiente mostraron variación considerable; siendo el 49% conformados por 11 sujetos y 34.7 % conformados por 10 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción ineficiente en un 16.3%representados por 3 sujetos. Podemos interpretar que de manera general la estrategia HR- Business partner ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada y los resultados descriptivos obtenidos a modo de comparación en un escenario pre y postest, se mostró que de manera general la variable 2: retención del talento humano tuvo como resultado pre que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto a la retención del talento humano en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesaria la mejora de esta variable, asimismo 15 sujetos presentan el 62.5% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta, asimismo en los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7% representados por 4 sujetos. Podemos interpretar que de manera general la percepción sobre la retención del talento humano ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada y los resultados descriptivos obtenidos a modo de comparación en un escenario pre y postest, se mostró que de manera general la dimensión clima laboral de la variable 2: retención del talento humano se encontró que los resultados del pretest se muestran que el 20.8% representados por 5 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel del clima laboral en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar en esta dimensión, asimismo 13 sujetos presentan el 54.2% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 25% representado

por 6 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta, asimismo de los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7%representados por 4 sujetos. Podemos interpretar que de manera general la percepción sobre el clima laboral ha tenido un impacto positivo leve entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada y los resultados descriptivos obtenidos a modo de comparación en un escenario pre y postest, se mostró que de manera general la dimensión crecimiento y liderazgo de la variable 2: retención del talento humano los resultados del pretest se mostraron que el 29.2% representados por 7 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel de crecimiento y liderazgo en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar los niveles de crecimiento y liderazgo, asimismo 13 sujetos presentan el 54.2% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos poseen una percepción alta respecto al tema en consulta, asimismo de los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 33.3% conformados por 8 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 16.7%representados por 4 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre el clima laboral ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada y los resultados descriptivos obtenidos a modo de comparación en un escenario pre y postest, se mostró que de manera general la dimensión motivación de la variable 2: retención del talento humano los resultados del pretest se mostraron que el 25% representados por 6 sujetos encuestados respondieron percibir un nivel bajo en cuanto al nivel de motivación en la empresa; lo que se infiere que ese porcentaje considera necesario mejorar el nivel de motivación, asimismo 14 sujetos presentan el 58.3% con una percepción media. Se visualiza de la misma forma que el 16.7% representado por 4 sujetos

poseen una percepción alta respecto al tema en consulta, asimismo de los resultados postest podemos visualizar que los niveles de percepción media y alta mostraron variación considerable; siendo el 50% conformados por 12 sujetos y 29.2% conformados por 7 sujetos respectivamente; asimismo se aprecia la reducción de la percepción baja en un 20.8% representados por 5 sujetos. En conclusión se puede interpretar que de manera general la percepción sobre la motivación ha tenido un impacto positivo entre los colaboradores de la empresa Newport Capital S.A.C, reduciendo así sus índices negativos.

5.3. Recomendaciones

En relación a la variable 1: estrategia HR – Business partner, si bien la empresa ya muestra una tendencia positiva con una frecuencia postest de 34.7% en su nivel eficiente, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 16.3% en la percepción del nivel ineficiente, lo ideal es continuar fomentando la relación del talento humano con la gestión de personas a todo nivel en la empresa y en todas las áreas, la visión estratégica y la comunicación interpersonal logran que los colaboradores se identifiquen con la misión, visión y objetivos de la empresa, y así paulatinamente desarrollar las capacidades de liderazgo entre los propios colaboradores.

Es recomendable que la empresa empiece por tomar en cuenta los talleres mencionados en la presente investigación ya que con ellos se plantea el objetivo de capacitar al personal y hacer que se involucre de mejor manera en cada una de las actividades que realiza.

Es factible que se pueda solicitar asesoría y a empresas especializadas en el recurso humano que brinden una serie de herramientas competentes acorde a la necesidad actual que tiene la empresa la cual es retener la fuga de su principal activo, el talento humano.

Se considera que debe implementarse un plan de control y monitoreo de las actividades desarrolladas en cada taller, para lograr absorber dudas e inquietudes del personal, debe buscarse también una renovación constante en el uso y

aplicación de estrategias orientadas a la retención del talento humano, ya que como se sabe actualmente el entorno está cada vez más dinámico, haciendo más difícil para la empresa conservar su capital humano.

En relación a la variable 2: retención del talento humano, si bien la empresa ya muestra una tendencia positiva con una frecuencia postest de 33.3% en su nivel alto, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 16.7% en la percepción del nivel bajo, se debe orientar a fortalecer las relaciones colaborador – empresa hacia una actitud de escucha activa, este criterio será válido para todos los colaboradores y jefes de la empresa involucrando siempre la expresión de la opinión, punto de vista, retroalimentación o sugerencia; dado que es la vía adecuada hacia el establecimiento de una relación de mutua confianza. Según los hallazgos de la investigación, los aspectos como el clima laboral y el crecimiento y liderazgo son los factores que tienen una mayor repercusión entre las personas.

Con respecto a la (VD) dimensión1 : clima laboral, se tuvo como resultado que entre los escenarios pre y postest no se obtuvo mayor variación de la percepción del nivel medio el cual mostró un valor de 54.2% y 50% de forma posterior, dado ese resultado se realizó un análisis experimental el cual arrojó que los colaboradores sujetos a estudio no perciben mayor incidencia de mejora o declive del clima laboral cuando se encuentra en un nivel medio, por lo contrario cuando el clima laboral va hacia una tendencia alta se muestra mayor dinámica y mejor percepción, de igual manera ocurre con la tendencia baja, debe llevarse a cabo reuniones periódicas para intercambiar ideas e impresiones, así se generará no sólo confianza, sino además se conseguirá implicar a los colaboradores y, por tanto, mejorar el clima laboral en la empresa, además será necesario que los altos cargos también demuestren sinceridad y transparencia con sus equipos de trabajo.

Con respecto a la (VD) dimensión 2: crecimiento y liderazgo, si bien la empresa ya muestra una tendencia positiva con una frecuencia postest de 33.3% en su nivel alto, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 16.7% en la percepción del nivel bajo se recomienda al departamento de recursos humanos elaborar claros planes de sucesión en donde se pueda elegir a los altos potenciales para promoverlos de puestos, utilizar la metodología de promoción y capacitación

basada en el dominio de competencias y el mejor desempeño, así como también Se recomienda la aplicación del Assessment Center, dentro de la empresa dado que tiene varias ventajas, entre ellas la principal es que basa sus juicios en comportamientos observados y no en criterios predeterminados, esto permite ser más objetivo para oportunidades de desarrollo en cada uno de los colaboradores, recrear el ambiente en el que el trabajador se desempeñará, permite acercarse a la verdad de sus habilidades y sobre todo observar sus estrategias de toma de decisiones y manejo de conflictos, dos características importantes para que puedan desplazarse dentro del mapa de carreras, permitiendo identificar las características, conductas, habilidades y actitudes que hay que reforzar en un colaborador, es importante mencionar que una evaluación al desempeño servirá como una herramienta para identificar el potencial y la riqueza mental de los colaboradores, así como también la productividad obtenida en el puesto de trabajo. Es necesario que los jefes y supervisores responsables de la evaluación sean objetivos, para apreciar de manera justa el rendimiento. Para ello se propone un formato de evaluación al desempeño tanto para jefaturas como para el personal operativo, sujeto a descubrir o evaluar aspectos relevantes del trabajador, basados en las competencias que él aplica en su desempeño.

Con respecto a la (VD) dimensión motivación si bien la empresa ya muestra una tendencia positiva con una frecuencia postest de 29.2% en su nivel alto, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 20.8% en la percepción del nivel bajo, se debe tratar de buscar un modo de consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los colaboradores mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas, siendo esta una forma de conseguir la fidelidad del colaborador y su identificación con la organización.

Debemos entender que el trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización se dedica una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, las personas suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentirse útiles, interactuar con los demás, etc. Lo que hace una responsabilidad de las

empresas no defraudar a sus colaboradores y emplear todos sus esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación.

La motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, sí las actitudes son positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el colaborador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo

También se debe considerar evaluar de forma anual la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, es decir, realizar la retroalimentación que según sea el caso se necesite, en los puntos débiles que puedan ser detectados en la propuesta y garantizar que se cumplan los objetivos de la misma, además de promover mediante la aplicación de talleres para el manejo del estrés, actividades recreativas y de convivencia, la higiene y salud ocupacional del recurso humano de todas las áreas y todos los niveles, además de fortalecer las relaciones interpersonales para lograr con ello incrementar la motivación laboral de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. (3ra* edición). México, D.F: The McGraw-Hill Companies, inc.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. (9na* edición). México, D.F: The McGraw-Hill Companies, inc.

Alles, M. (2013). *Desarrollo del talento humano. (*1ra edición*). Buenos Aires,* Argentina: Ediciones Granica SA. Recuperado de https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/martha-alicia-alles/9030

Alles, M. (2006), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*: *Gestión por Competencias. Buenos Aires,* Argentina: Ediciones Granica SA. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Huma.html?id=jozhbqMukZsC&redir_esc=y

Ulrich, D. (2016). *Recursos humanos champions*, última edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA. Recuperado de http://www.academia.edu/31071387/Dave_Ulrich_RRHH_champions_Los_roles_de_recursos_humanos

Masip, R. (2014). *HR Business Partner – La importancia del momento*. EADA View Blog Business School (03 de setiembre de 2015). Recuperado de http://blogs.eada.edu/2014/02/10/hr-business-partner-importanciamomento/

Louffat, E. (2010). *Administración del potencial humano.* Toluca, México: Editorial Cengage. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu_dcbcca7fe008df

Rubio, M., Bustillo, C. y Mamolar P. (2002). *Feedback 360*. Madrid, España: editorial TEA

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa.* Lima, Perú: Editorial Ariel.

Román, O., Arbeláez, G. y Patiño, C., (2012). *Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica*. México D.F.: Editorial Gestión & Desarrollo. Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/004_gerenciaintegral.pdf

Porret, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (6ta edición*). Barcelona, España: Editorial ESIC Alfa & Omega.

Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona, España: Editorial Ariel. Recuperado de http://www.mintzberg.org/books/power-and-around-organizations

Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Argentina: Editorial Norma. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/gerencia-integral-jean-paul-sallenave/

Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional eje de acción de la gestión humana.* Samborondón, Ecuador: Editorial ECOTEC.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós. Recuperado de https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/

Claxton, G. (2001). *Aprender el reto del aprendizaje continuo*. Barcelona, España. Editorial Paidos Iberica.

Almenara, J., Romeo, M. y Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España: Editorial Oberta UOC Publishing, SL.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana

Arias, Á. (2013). *Absentismo laboral.* Madrid, España: Editorial Civitas. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/290/29032819002.pdf

Tesis y otros

Valentín, H. (2016). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur (tesis pregrado). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENT%C3%8DN%20RODR%C3%8DGUEZ%2C%20HUGO%20AM%C3%89RICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas* (tesis pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú. http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* (tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España.

Argentina se enfrenta a una nueva fuga de cerebros ante el desfinanciamiento de la ciencia. (8 de agosto del 2016). EL DIARIO. Recuperado https://www.diarioregistrado.com/politica/argentina-se-enfrenta-a-una-nueva-fuga-de-cerebros-ante-el-desfinanciamiento-de-la-ciencia_a5989f2eba9b2d97288404fd4

Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina* (tesis de maestría). Universidad del Instituto tecnológico de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del Personal en la universidad de Medellin - 2013* (tesis de especialización). Universidad de Medellín, Colombia.
Recuperado de:
http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B 3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

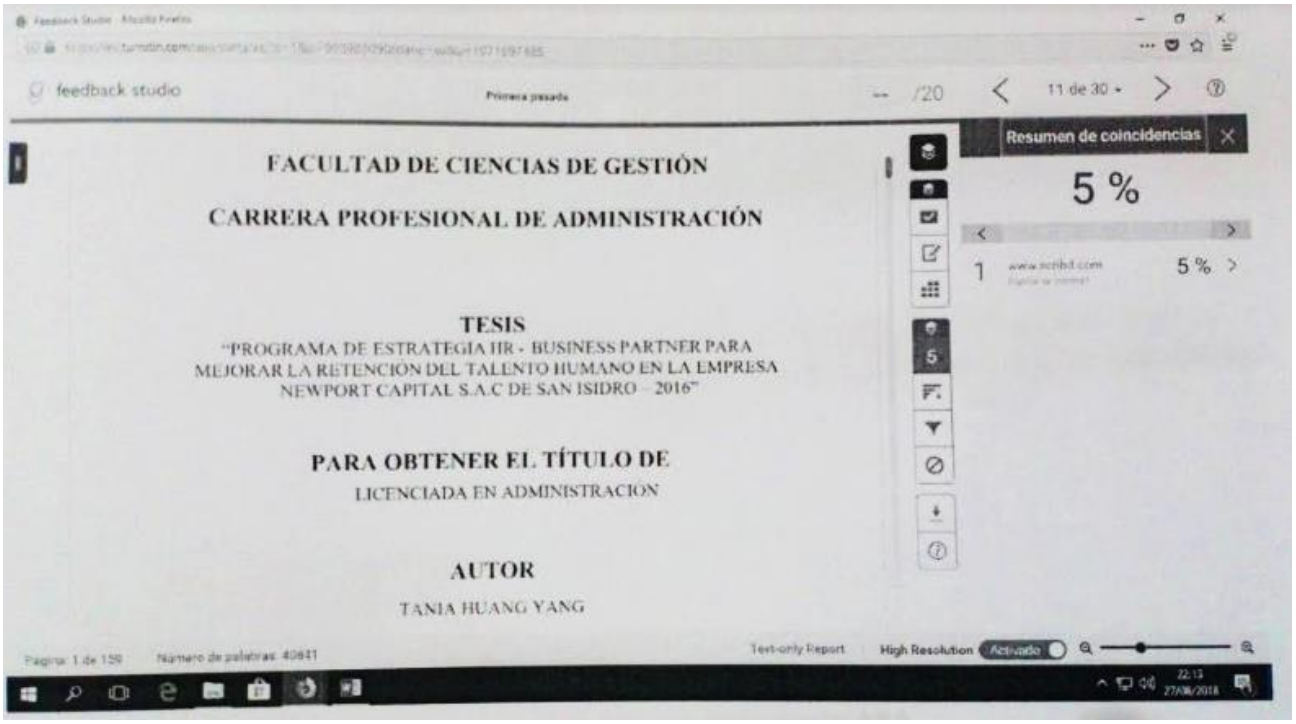
Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos (tesis doctoral).* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Rodriguez, A. (2014). E*l liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano (tesis de pregrado).* Universidad Nacional abierta y a distancia. UNAD. Tunja, Colombia. Recuperado de: https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO



feedback studio

Resumen de coincidencias

5 %

1 www.scribd.com 5 %

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

"PROGRAMA DE ESTRATEGIA HR - BUSINESS PARTNER PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEWPORT CAPITAL S.A.C DE SAN ISIDRO – 2016"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

TANIA HUANG YANG

Página: 1 de 159 Número de palabras: 40841

Text-only Report High Resolution Activado

ANEXO 2

Matriz de consistencia

Título: "Programa de estrategia HR- Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C san isidro-2016"

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores
Problema General: ¿De qué manera influye el programa de estrategia de HR– Business partner en la mejora de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C san isidro-2016? **Problemas específicos:** ¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en el clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016? ¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en el crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016? ¿De qué manera el programa de estrategia HR- Business partner influye en la motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016?	**Objetivos Generales:** Determinar la influencia del programa de estrategia HR - Business partner en la mejora de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. **Objetivos específicos:** Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. Determinar la influencia del programa de estrategia HR- Business partner en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.	**Hipótesis General:** Existe influencia del programa de estrategia HR - Business partner para mejorar de retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. **Hipótesis específicas:** El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión clima laboral de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión crecimiento y liderazgo de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016. El programa de estrategia HR- Business partner influye en la dimensión motivación de la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de san isidro -2016.	**Variable 1: Estrategia HR- Business partner**

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles
- Gestión de personas - Visión estratégica - Comunicación interna	- Habilidad gerencial - Cultura organizacional - Inteligencia emocional - Desarrollo del talento - Evaluación de desempeño - Aprendizaje continuo - Comunicación interpersonal - Retroalimentación - Trabajo en equipo	- **Del 1 al 11** - **Del 12 al 13** - **Del 14 al 19**	**Inadecuada** **Medianamente adecuada** **Adecuada**

Variable 2: Retención del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles
- Clima Laboral - Crecimiento y liderazgo - Motivación	- Compañerismo - Relaciones interpersonales - Capacitación y desarrollo - Compromiso - Liderazgo - Absentismo - Satisfacción laboral - Relaciones laborales	- **Del 1 al 9** - **Del 10 al 17** - **Del 18 al 23**	**Bajo** **Regular** **Alto**

Nivel- diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo: Experimental de corte longitudinal **Diseño:** Pre- experimental **Método:** Cualitativo	**Población**: Conformada por 200 colaboradores administrativos de la empresa Newport Capital S.A.C **Tipo de muestreo:** Muestreo no probabilístico a criterio por conveniencia **Tamaño de la muestra:** 24 colaboradores	**Variable 1: Estrategia HR- Business partner** **Técnicas:** encuesta **Instrumentos:** cuestionario de HR- Business partner Autor: Tania Huang Yang Año: 2018 Forma de aplicación: Empresarial Forma de administración: individual colectiva **Variable 2: Retención del talento humano** **Técnicas:** encuesta **Instrumentos:** cuestionario de retención del talento humano Autor: Tania Huang Yang Año: 2018 Forma de aplicación: Empresarial Forma de administración: individual colectiva	**DESCRIPTIVA:** Análisis descriptivo - Prueba de tablas y gráficos - Distribución de frecuencias **INFERENCIAL:** Contrastación de hipótesis: - Prueba de normalidad Kolmogorov- Smirov - Prueba estadística Wilcoxon.

ANEXO 03
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO SOBRE LA ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER Y LA MEJORA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. SIEMPRE	5. CASI SIEMPRE

PARTE I: CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER

No	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
	GESTIÓN DE PERSONAS					
1	¿Considera que en la empresa se promueven las iniciativas?					
2	¿Considera que en la empresa se valora y reconoce el talento de las personas?					
3	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?					
4	¿Considera que existe una adecuada cultura organizacional?					
5	¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus miembros?					
6	¿Considera que se evalúa correctamente el desempeño de las personas?					
7	¿Considera que en la empresa se promueve el aprendizaje continuo?					
8	¿Considera que se siente suficientemente identificado con la empresa?					
9	¿Considera que en la empresa se preocupan por el bienestar del colaborador?					
	VISIÓN ESTRATÉGICA					
10	¿Considera que en la empresa se pueden desarrollar sus habilidades personales?					
11	¿Considera que los jefes tienen una adecuada capacidad de organización?					
12	¿Considera que en la empresa se toma en cuenta el desarrollo de nuevos procesos?					
13	¿Considera que la empresa orienta sus resultados hacia el desarrollo empresa- colaborador?					
14	¿Considera que su jefe superior tiene una adecuada capacidad organizativa?					
15	¿En su ambiente de trabajo se desarrollan sus habilidades personales?					
16	¿Cree usted que en su área de trabajo se fomenta el pensamiento analítico?					
17	¿Para usted es importante que se promueva el diseño de nuevos procesos?					
	COMUNICACIÓN INTERNA					
18	¿Considera que en la empresa se promueve el trabajo en equipo?					
19	¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los jefes y los colaboradores?					

20	Ante cualquier opinión ¿Usted cree que puede comunicarla sin problemas al jefe encargado?					
21	Ante cualquier cambio organizativo ¿Las nuevas decisiones se las hacen llegar oportunamente?					
22	¿Existe una adecuada relación entre usted, sus compañeros y los jefes?					
23	¿Considera que se le brinda la confianza necesaria para poder tomar decisiones o sugerir cambios?					

PARTE II: CUESTIONARIO RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

No	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
	CLIMA LABORAL					
1	¿Considera que en la empresa se promueve que los trabajadores tengan iniciativa, creatividad y/o capacidades de innovación en su trabajo y en el desarrollo de sus funciones?					
2	¿Percibe que en su ambiente laboral existe tensión o insatisfacción?					
3	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?					
4	¿Considera que sus compañeros de trabajo poseen buena actitud?					
5	¿Considera que dentro de la empresa existen grupos cerrados o aislados?					
6	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas?					
7	¿Considera que dentro de la empresa se puede expresar sus opiniones libremente sin temor a represalias?					
8	¿Considera que dentro de la organización la jerarquía no es sinónimo de abuso de poder?					
9	¿Considera que el equipo con el que labora es comunicativo, comprometido y capaz de coordinar?					
	CRECIMIENTO Y LIDERAZGO					
10	¿Considera que en la empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?					
11	¿Considera que puede postular a otros cargos en la empresa mediante un proceso de línea de carrera?					
12	¿Considera que las evaluaciones de puesto son transparentes?					
13	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta y respetadas?					
14	¿Considera que los jefes tienen capacidad de liderazgo?					
15	¿Considera que la empresa le brinda suficiente autonomía para tomar decisiones respecto a su trabajo?					
16	¿Considera que la organización se encuentra bien liderada?					
17	¿Considera que la empresa se preocupa por mejorar la capacitación y /o formación de sus trabajadores?					
	MOTIVACIÓN					
18	¿Considera que las condiciones de trabajo (ambientales e infraestructura) en las que labora son las apropiadas?					
19	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?					

20	¿Su jefe o superior toma las decisiones con la participación de los trabajadores involucrados y los escucha activamente?					
21	¿Considera que recibe el apoyo necesario por parte de su jefe o superior en caso se presente alguna dificultad o problema?					
22	¿Considera que existen barreras entre su jefe o superior y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?					
23	¿Considera que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización?					

ANEXO 4
MATRIZ DE VALIDACIÓN

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: JORGE ALONSO RAMOS CHANG

DNI: 40968849

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Ejemplo de **los resultados de la Validación de los instrumentos**

Los instrumentos fueron validados a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de los mismos. A continuación, se presentan los resultados de los mismos.

Instrumento estrategia HR- Business partner

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario estrategia HR- Business partner

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Instrumento retención del talento humano

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario retención del talento humano

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

ANEXO 04

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER EN LA MEJORA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEWPORT CAPITAL S.A.C - SAN ISIDRO – 2016

VARIABLES	DIMENSIÓNES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN / SUFICIENCIA		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR / COHERENCIA		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM / RELEVANCIA		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA / CLARIDAD		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER Estrategia que de forma más innovadora apuesta por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran los diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, haciéndoles capaces de integrar a su capital humano con los objetivos de toda la organización.	**Gestión de personas** Proceso de habilidad administrativa mediante el cual se propone manejar y promover de manera eficiente los recursos humanos en la empresa.	• Habilidad gerencial	¿Considera que los jefes tienen una adecuada capacidad de organización?						✓		✓		✓		✓		
		• Cultura organizacional	¿Considera que existe una adecuada cultura organizacional?						✓		✓		✓		✓		
		• Inteligencia emocional	¿Considera que en la empresa se valora y reconoce el talento de las personas?						✓		✓		✓		✓		
	Visión estratégica Personas al mando de las diferentes áreas en la empresa posean una visión de futuro que esté integrada al planteamiento estratégico global de la empresa.	• Desarrollo del talento	¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus miembros?						✓		✓		✓		✓		
		• Evaluación de desempeño	¿Considera que se evalúa correctamente el desempeño de las personas?						✓		✓		✓		✓		
		• Aprendizaje continuo	¿Considera que en la empresa se promueve el aprendizaje continuo?						✓		✓		✓		✓		
	Comunicación interna Aquello que permite intercambiar ideas y conceptos entre los miembros de la empresa.	• Comunicación interpersonal	¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los jefes y los colaboradores?						✓		✓		✓		✓		
		• Retroalimentación	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta y respetadas?						✓		✓		✓		✓		
		• Trabajo en equipo	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?						✓		✓		✓		✓		
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, orientada a desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas en puestos clave de la organización.	**Crecimiento y liderazgo** Busca promover líneas de carrera en la organización, que haga sentir a los colaboradores que todos tienen la oportunidad de poder acceder a un cargo mayor.	• Compañerismo	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?						✓		✓		✓		✓		
		• Relaciones interpersonales	¿Considera que dentro de la empresa existen grupos cerrados o aislados?						✓		✓		✓		✓		
	Clima laboral Factor más determinante en la empresa, de convivencia y empatía mutua dentro de la organización.	• Capacitación y desarrollo	¿Considera que en la empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?						✓		✓		✓		✓		
		• Compromiso	¿Considera que el equipo con el que labora es comunicativo, comprometido y capaz de coordinar?						✓		✓		✓		✓		
		• Liderazgo	¿Considera que la organización se encuentra bien liderada?						✓		✓		✓		✓		
	Motivación Aspectos positivos por los cuales los colaboradores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo.	• Ausentismo	¿Considera que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización?						✓		✓		✓		✓		
		• Satisfacción laboral	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?						✓		✓		✓		✓		
		• Relaciones laborales	¿Considera que existen barreras entre su jefe o superior y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?						✓		✓		✓		✓		

FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Flores Vilca Wilber Hugo

DNI: 01324100

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [X]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.
Ing. Walter H. Flores Vilca
ESTADISTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

Ejemplo de **los resultados de la Validación de los instrumentos**

Los instrumentos fueron validados a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de los mismos. A continuación, se presentan los resultados de los mismos.

Instrumento estrategia HR- Business partner

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario estrategia HR- Business partner

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable ✓

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Instrumento retención del talento humano

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario retención del talento humano

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable ✓

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

ANEXO 04

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER EN LA MEJORA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEWPORT CAPITAL S.A.C.- SAN ISIDRO – 2016

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA: Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	CRITERIOS DE EVALUACIÓN: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN (SUFICIENCIA) SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR (COHERENCIA) SI	NO	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM SI	NO	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA SI	NO	OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER Estrategia que de forma más innovadora apuesta por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran las diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, haciéndolas capaces de integrar a su capital humano con los objetivos de toda la organización.	**Gestión de personas** Proceso de habilidad administrativa mediante el cual se propone manejar y promover de manera eficiente los recursos humanos en la empresa.	• Habilidad gerencial	¿Considera que los jefes tienen una adecuada capacidad de organización?						/		/		/		/		
		• Cultura organizacional	¿Considera que existe una adecuada cultura organizacional?						/		/		/		/		
		• Inteligencia emocional	¿Considera que en la empresa se valora y reconoce el talento de las personas?						/		/		/		/		
	Visión estratégica Personas al mando de las diferentes áreas en la empresa posean una visión de futuro que esté integrada al planteamiento estratégico global de la empresa.	• Desarrollo del talento	¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus miembros?						/		/		/		/		
		• Evaluación de desempeño	¿Considera que se evalúa correctamente el desempeño de las personas?						/		/		/		/		
		• Aprendizaje continuo	¿Considera que en la empresa se promueve el aprendizaje continuo?						/		/		/		/		
	Comunicación interna Aquello que permite intercambiar ideas y conceptos entre los miembros de la empresa.	• Comunicación interpersonal	¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los jefes y los colaboradores?						/		/		/		/		
		• Retroalimentación	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta y respetadas?						/		/		/		/		
		• Trabajo en equipo	¿Considera que en la empresa se motiva el equipo de trabajo?						/		/		/		/		

Ing. Walter H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, orientada a desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas en puestos clave de la organización.	**Crecimiento y liderazgo** Busca promover línea de carrera en la organización, que haga sentir a los colaboradores que todos tienen la oportunidad de poder acceder a un cargo mayor.	• Compañerismo	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?						/		/		/		/		
		• Relaciones interpersonales	¿Considera que dentro de la empresa existen grupos cerrados o aislados?						/		/		/		/		
	Clima laboral Factor más determinante en la empresa, de convivencia y empatía mutua dentro de la organización.	• Capacitación y desarrollo	¿Considera que en la empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?						/		/		/		/		
		• Compromiso	¿Considera que el equipo con el que labora es comunicativo, comprometido y capaz de coordinar?						/		/		/		/		
		• Liderazgo	¿Considera que la organización se encuentra bien liderada?						/		/		/		/		
	Motivación Aspectos positivos por los cuales los colaboradores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo.	• Absentismo	¿Considera que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización?						/		/		/		/		
		• Satisfacción laboral	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?						/		/		/		/		
		• Relaciones laborales	¿Considera que existen barreras entre su jefe o superior y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?						/		/		/		/		

FIRMA DEL EVALUADOR
Ing. Walter H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Vargas Díaz, Ademar

DNI: 45476251

Especialidad del validador: **Temático** [X] **Metodológico** [ ] **Estadístico** [ ]

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Ejemplo de **los resultados de la Validación de los instrumentos**

Los instrumentos fueron validados a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de los mismos. A continuación, se presentan los resultados de los mismos.

Instrumento estrategia HR- Business partner

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario estrategia HR- Business partner

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Instrumento retención del talento humano

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario retención del talento humano

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Ramos Chang	Temático	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

ANEXO 04

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER EN LA MEJORA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEWPORT CAPITAL S.A.C - SAN ISIDRO – 2016.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA: Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	CRITERIOS DE EVALUACIÓN: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN (COHERENCIA) SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR (COHERENCIA) SI	NO	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM (COHERENCIA) SI	NO	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (COHERENCIA) SI	NO	OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
ESTRATEGIA HR- BUSINESS PARTNER Estrategia que de forma más innovadora apuesta por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran los diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, haciéndolos capaces de integrar a su capital humano con los objetivos de toda la organización.	**Gestión de personas** Proceso de habilidad administrativa mediante el cual se propone manejar y promover de manera eficiente los recursos humanos en la empresa.	• Habilidad gerencial	¿Considera que los jefes tienen una adecuada capacidad de organización?						/		/		/		/		
		• Cultura organizacional	¿Considera que existe una adecuada cultura organizacional?						/		/		/		/		
		• Inteligencia emocional	¿Considera que en la empresa se valora y reconoce el talento de las personas?						/		/		/		/		
	Visión estratégica Personas al mando de las diferentes áreas en la empresa posean una visión de futuro que esté integrada al planteamiento estratégico global de la empresa.	• Desarrollo del talento	¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus miembros?						/		/		/		/		
		• Evaluación de desempeño	¿Considera que se evalúa correctamente el desempeño de las personas?						/		/		/		/		
		• Aprendizaje continuo	¿Considera que en la empresa se promueve el aprendizaje continuo?						/		/		/		/		
	Comunicación interna Aquello que permite intercambiar ideas y conceptos entre los miembros de la empresa.	• Comunicación interpersonal	¿Considera que existe una adecuada comunicación entre los jefes y los colaboradores?						/		/		/		/		
		• Retroalimentación	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta y respetadas?						/		/		/		/		
		• Trabajo en equipo	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?						/		/		/		/		
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, orientada a desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas en puestos clave de la organización.	**Crecimiento y liderazgo** Busca promover línea de carrera en la organización, que haga sentir a los colaboradores que todos tienen la oportunidad de poder acceder a un cargo mayor.	• Compañerismo	¿Considera que en la empresa se motiva al equipo de trabajo?						/		/		/		/		
		• Relaciones interpersonales	¿Considera que dentro de la empresa existen grupos cerrados o aislados?						/		/		/		/		
	Clima laboral Factor más determinante en la empresa, de convivencia y empatía mutua dentro de la organización.	• Capacitación y desarrollo	¿Considera que en la empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?						/		/		/		/		
		• Compromiso	¿Considera que el equipo con el que labora es comunicativo, comprometido y capaz de coordinar?						/		/		/		/		
		• Liderazgo	¿Considera que la organización se encuentra bien liderada?						/		/		/		/		
	Motivación Aspectos positivos por los cuales los colaboradores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo.	• Absentismo	¿Considera que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización?						/		/		/		/		
		• Satisfacción laboral	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?						/		/		/		/		
		• Relaciones laborales	¿Considera que existen barreras entre su jefe o superior y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?						/		/		/		/		

FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 05
CONSENTIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Newport®

Lima, 12 de febrero 2018.

Señores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente.-

Dejamos constancia que la Srta. Huang Yang Tania, identificado con DNI Nº 48131247, ha realizado su trabajo de investigación titulado "Programa de estrategia HR- Business partner para mejorar la retención del talento humano en la empresa Newport Capital S.A.C de San Isidro – 2016" en la empresa Newport Capital S.A.C, realizando encuestas correspondientes al tema de estudio.

Expedimos el presente certificado para fines académicos.

Atentamente,

NEWPORT CAPITAL S.A.C
DPTO. RECURSOS HUMANOS

ANEXO 06: Talleres de aplicación

DATOS INFORMATIVOS:

1. Institución Formadora: Universidad Autónoma del Perú
2. Unidad de análisis: Newport Capital SAC
3. Áreas de desarrollo: Recursos humanos y logística.
4. Duración estimada: 6 meses.
5. Número de trabajadores: 24
6. Responsable: Huang Yang Tania

FUNDAMENTACIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Prieto P. (2013) sostiene “Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario entender que el recurso humano es el más importante capital que tiene una empresa, el cual posee diversas habilidades y características que aportan valor, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante es común utilizar el término Talento Humano. Es entonces que el talento humano, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización y por tanto muchas organizaciones luchan por la retención del talento humano que surge de la imperiosa necesidad de las empresas por mantener sus activos más valiosos”.

OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivo la incorporación de estrategias dedicadas principalmente a la gestión de talento humano dentro de la empresa Newport Capital SAC logrando así la retención del capital humano de manera estratégica que permita influir positivamente sobre la capacidad organizativa, contribuyendo, de este modo, a la mejora de los resultados organizacionales y de la competitividad.

JUSTIFICACIÓN

La estrategia que en adelante se detallará busca plantear una dirección estratégica de gestión humana proponiendo la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados 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. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Por lo tanto la estrategia propuesta se ocupará de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese talento que forma parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar los factores influyentes en la retención del talento humano.

Para la formulación e implementación de la estrategia HR – Business partner se plantea desarrollar a través de una serie de talleres:

Taller N°1 Análisis de la situación actual (entorno al recurso humano y la empresa).

Taller N°2 Establecimiento de los objetivos del área de recursos humanos.

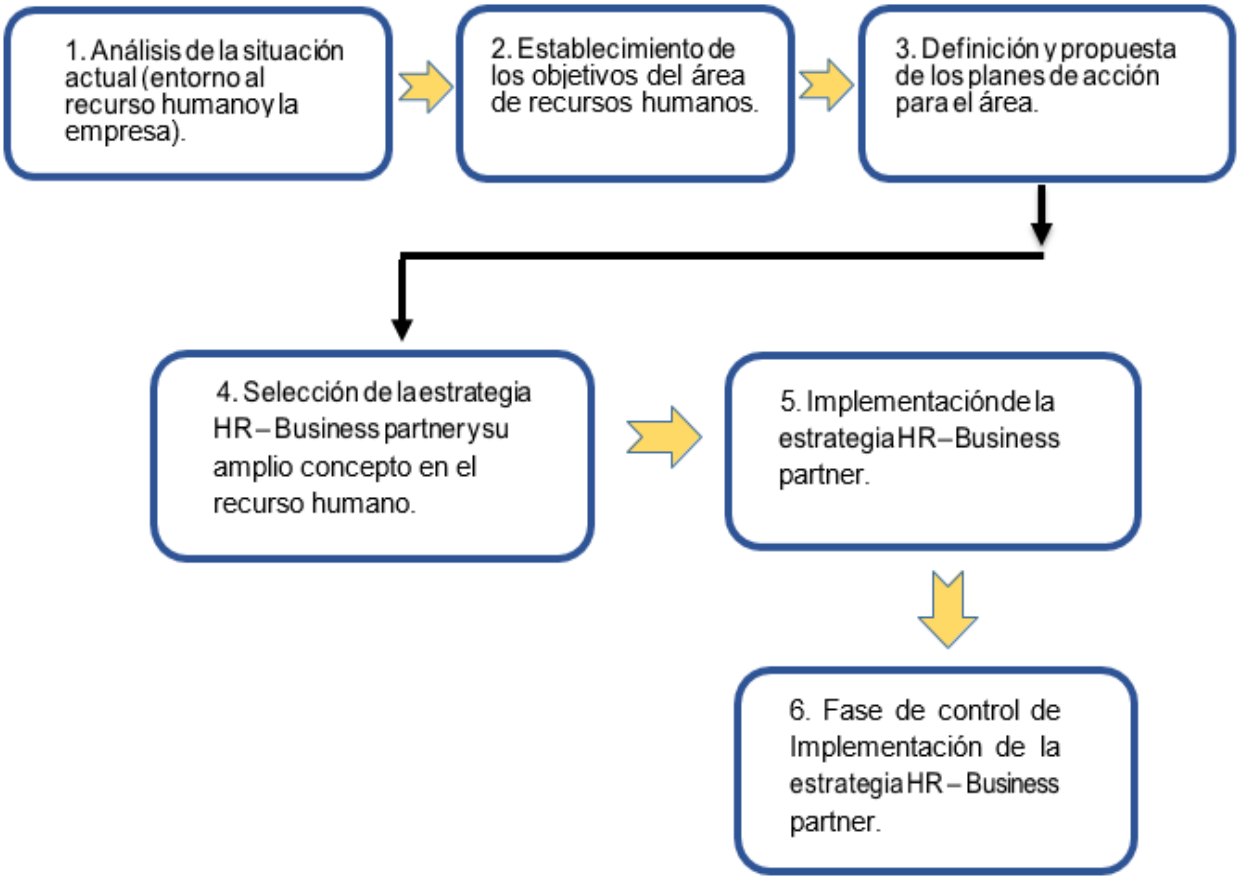
Taller N°3 Definición y propuesta de los planes de acción para el área.

Taller N°4 Selección de la estrategia HR – Business partner y su amplio concepto en el recurso humano.

Taller N°5 Implementación de la estrategia HR – Business partner.

Taller N°6 Control de la implementación de la estrategia HR – Business partner.

FLUJOGRAMA GENERAL DE LOS TALLERES



<u>TALLER Nº1</u> Análisis de la situación actual (entorno al recurso humano y la empresa).

Duración: 03 semanas

Cronograma de Actividades

El primer taller constará de los siguientes puntos que se tratarán a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 1.

DURACION	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLOGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Medir el conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la empresa	Breve exposición y presentación del tema. Inicio de la primera fase.	Diapositivas Recursos audiovisuales.
2da SEMANA	Medir el conocimiento acerca del área y su desempeño interno y externo.	Lluvia de ideas. Canalización de opiniones. Puntos de vista.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.
3ra SEMANA	Canalizar todo lo desarrollado y llegar a una conclusión unánime.	Resolver dudas y preguntas.	Interrogación, preguntas y respuestas.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos.

Recursos Didácticos

- Papel bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia

Presupuesto del taller 1.

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	02 jefes de RR HH de Newport Capital	S/. 0.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos	Refrigerios	S/. 50.00
TOTAL		**S/. 110.00**

TALLER Nº2 Establecimiento de los objetivos del área de recursos humanos.

Duración: 02 semanas

Cronograma de Actividades

El segundo taller constará de los siguientes puntos que se trataran a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 2.

DURACION	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLOGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Analizar los objetivos ya establecidos.	Presentar los objetivos de la organización	Diapositivas Recursos audiovisuales.
2da SEMANA	Proponer objetivos a perseguir	Definir objetivos a seguir.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos.

Recursos Didácticos

- Papel bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

Presupuesto Taller 2.

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	01 expositor experto en desarrollo organizacional	S/. 0.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos		S/. 70.00
TOTAL		**S/. 130.00**

TALLER Nº 3 Definición y propuesta de los planes de acción para el área.

Duración: 03 semanas

Cronograma de Actividades

El tercer taller constará de los siguientes puntos que se trataran a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 3.

DURACION	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLOGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Concepto de un plan de acción.	Presentar la importancia de tener un plan de acción.	Diapositivas Recursos audiovisuales.
2da SEMANA	Analizar los planes de acción anteriores midiendo sus resultados.	Evaluar planes de acción anteriores.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.
3ra SEMANA	Proponer diversos métodos para realizar planes de acción.	Discutir sobre los planes planteados y seleccionar los más adecuados.	Diapositivas. Hojas bond. Interrogaciones.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos.

Recursos didácticos

- Papel bond
- Lápiz y lapicero

Presupuesto Taller 3.

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	01 expositor experto en desarrollo de planes estratégicos organizacionales.	S/. 130.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos		S/. 70.00
TOTAL		**S/. 260.00**

Responsables:

Jefes del área de recursos humanos de la empresa Newport y un expositor experto en desarrollo de planes estratégicos organizacionales.

TALLER Nº4 Selección de la estrategia HR – Business partner y su amplio concepto en el recurso humano.

Duración: 03 semanas

Cronograma de Actividades

El cuarto taller constará de los siguientes puntos que se trataran a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 4.

DURACION	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLOGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Concepto de la estrategia HR– Business partner	Presentar la importancia de esta estrategia en la organización, así como sus beneficios.	Diapositivas Recursos audiovisuales.
2da SEMANA	Analizar las ventajas de la aplicación de la estrategia en la organización.	Capacitar a los involucrados acerca de los nuevos enfoques de la estrategia.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.
3ra SEMANA	Resolver preguntas e inquietudes.	Organizar un taller de capacitación y desarrollo de las habilidades aplicativas en la estrategia.	Diapositivas. Hojas bond. Interrogaciones.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos.

Recursos didácticos

- Papel bon

Presupuesto Taller 4

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	01 expositor de HR – Business Partner invitado	S/.300.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos		S/. 90.00
TOTAL		**S/. 450.00**

Responsables:

Jefes del área de recursos humanos de la empresa Newport y un expositor experto HR – Business partner invitado.

TALLER Nº5 Implementación de la estrategia HR – Business partner.

Duración: 03 semanas

Cronograma de actividades

El quinto taller constará de los siguientes puntos que se trataran a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 5.

DURACION	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLOGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Intercambio de ideas acerca de la nueva implementación de la estrategia en el área.	Presentar las directrices con las que se logrará trabajar.	Diapositivas Recursos audiovisuales.

2da SEMANA	Aplicar la estrategia en la organización.	Implementación de la estrategia HR – Business Partner en el área de recursos humanos.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.
3ra SEMANA	Resolver preguntas e inquietudes.	Organizar reuniones periódicas de intercambio de opiniones y experiencias.	Diapositivas. Hojas bond. Interrogaciones.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos

Recursos didácticos

- Papel bond
- Lápiz y lapiceros
- Equipo multimedia.

Presupuesto Taller 5.

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	01 expositor de HR – Business partner invitado	S/.300.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos		S/. 100.00
TOTAL		**S/. 460.00**

Responsables:

Jefes del área de recursos humanos de la empresa Newport y un expositor experto HR – Business partner invitado.

TALLER Nº6 Fase de control del proceso implementación de la estrategia HR – Business partner

Duración: 03 meses

Cronograma de Actividades

El último taller constará de los siguientes puntos que se trataran a lo largo de las semanas:

Cronograma Taller 6.

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDACTICOS
1ra SEMANA	Brindar alcances y actualizaciones al área.	Armar y estructurar un cronograma con indicadores de medición de resultados en base a la estrategia.	Diapositivas Recursos audiovisuales.
2da SEMANA	Construir herramientas enfocados al logro de resultados positivos.	Implementación de la estrategia HR – Business partner en el área de recursos humanos.	Diapositivas. Cuadros estadísticos. Cuadro de composición del área dentro de la organización.
3ra SEMANA	Resolver preguntas e inquietudes.	Realizar talleres, entrevistas y encuestas a los involucrados con el fin de obtener resultados en la aplicación de la estrategia.	Diapositivas. Hojas bond. Interrogaciones.

Metodología

- Se utilizará la metodología activa, ya que los participantes interactuarán de manera activa en este evento de capacitación.
- Se presentarán aspectos teóricos

Recursos didácticos

- Papel bond
- Lápiz y lapiceros
- Equipo multimedia.

Presupuesto Taller 6.

CONCEPTOS	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	01 expositor de HR – Business partner invitado	S/.300.00
Bienes	Lapiceros	S/. 50.00
	Hoja bond ½ millar	S/. 10.00
Otros gastos		S/. 80.00
TOTAL		**S/. 440.00**

Responsables:

Jefes del área de recursos humanos de la empresa Newport y un expositor experto HR – Business partner invitado.