

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN
LA FINANCIERA CREDINKA AGENCIA CAJAMARCA EN EL AÑO 2021**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentado por:

JERICCO MIGUEL VILLAVICENCIO PLASENCIA

Asesor:

Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ


Cajamarca, Perú

2023

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
JERICCO MIGUEL VILLAVICENCIO PLASENCIA
DNI: 42642122
Escuela Profesional/Unidad UNC:
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS – MAESTRÍA EN CIENCIAS – MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL.
2. Asesor: Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA FINANCIERA CREDINKA AGENCIA CAJAMARCA EN EL AÑO 2021**
6. Fecha de evaluación: **23/03/2024**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **14%**
9. Código Documento: **oid:3117:341946959**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 26/03/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE C.E.C.A.</p>  <p>Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo DIRECTOR</p> <hr/> <p>Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo DNI: 16445845</p>

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2023 by
JERICCO MIGUEL VILLAVICENCIO PLASENCIA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 horas del día 15 de agosto de dos mil veintitrés, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. MARIA ESTHER LEÓN MORALES, Dr. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO, Dr. JULIO NORBERTO SANCHEZ DE LA PUENTE**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA FINANCIERA CREDINKA AGENCIA CAJAMARCA EN EL AÑO 2021**; presentada por el **Bach. en Contabilidad JERICCO MIGUEL VILLAVICENCIO PLASENCIA**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... Aprobar... con la calificación de 17 (Diecisiete) Excelente... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Contabilidad JERICCO MIGUEL VILLAVICENCIO PLASENCIA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:10 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Hector Diomedes Villegas Chavez
Asesor


.....
Dra. María Esther León Morales
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan Jose Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador


.....
Dr. Julio Norberto Sanchez De La Puente
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A:

Dios por darme a mi madre, esposa, hijo, amigos, salud y trabajo en esta vida, pero sobre todo por darme todo cada día.

Mi amada madre Eva quien con su ejemplo, sacrificio y esfuerzo; logró forjarme, motivar y apoyarme como profesional para la obtención de este nuevo grado.

Mi familia en especial a mi maravillosa esposa Jhojany y mi extraordinario hijo Evans quienes con su amor y apoyo incondicional hacen que sea una mejor persona para alcanzar nuestros objetivos familiares.

Todos aquellos que creen en mí y contribuyeron para hacer posible la investigación.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero recordar a mi Madre, porque todo lo que soy en la vida es gracias a Ti y desde donde te encuentres, al lado de nuestro Señor, sé que está orgullosa de mis logros. Finalmente, a mí estimado asesor y amigo Dr. Héctor Villegas quien con su conocimiento, apoyo y paciencia guió la culminación de mi investigación.

EPÍGRAFES

“Si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de tu negocio”.

Richard Branson

“El recurso humano es la esencia del éxito de las organizaciones”.

Melvin Mejías

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFES	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	3
1.1.2. Descripción del problema	4
1.1.3. Formulación del problema	5
1.2. Justificación	6
1.2.1. Justificación científica	6
1.2.2. Justificación técnica-práctica	6
1.2.3. Justificación institucional y personal	7
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.4. Limitaciones	7

1.5. Objetivos	8
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	8
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Marco Legal	9
2.2. Antecedentes de la investigación	14
2.2.1. <i>Antecedentes internacionales</i>	14
2.2.2. <i>Antecedentes nacionales</i>	16
2.2.3. <i>Antecedentes locales</i>	17
2.3. Bases Teóricas	19
2.3.1. <i>Concepción tradicional de la administración: teoría X</i>	19
2.3.2. <i>Nueva concepción de la administración: teoría Y</i>	20
2.3.3. <i>Teoría Z</i>	22
2.3.4. <i>Enfoque sistémico</i>	23
2.3.5. <i>Enfoque contingencial</i>	27
2.3.6. <i>Enfoque del proceso</i>	27
2.3.7. <i>Enfoque Estratégico</i>	28
2.4. Marco conceptual	32
2.4.1. <i>Gestión de talento humano</i>	32
2.4.2. <i>Rotación de personal</i>	50

2.5. Definición de términos básicos	53
CAPÍTULO III	54
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1. Hipótesis	54
3.1.1. <i>Hipótesis general</i>	54
3.1.2. <i>Hipótesis específicas</i>	54
3.2. Variables	55
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	56
CAPÍTULO IV	58
MARCO METODOLÓGICO	58
4.1. Ubicación geográfica	58
4.2. Diseño de la investigación	58
4.3. Métodos de investigación	60
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	61
4.4.1. <i>Población</i>	61
4.4.2. <i>Muestra</i>	61
4.4.3. <i>Unidad de análisis</i>	61
4.4.4. <i>Unidad de observación</i>	61
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	61
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	62
4.7. Equipos, materiales, insumos, servicios.	62

4.7.1. Equipos	62
4.7.2. Materiales	62
4.7.3. Insumos	62
4.7.4. Servicios	62
4.8. Matriz de consistencia metodológica	66
CAPÍTULO V	67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
5.1. Presentación de resultados	67
5.1.1. Aspectos generales	67
5.1.2. A nivel de variables	69
5.1.3. A nivel de dimensiones	71
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	78
5.2.1. Análisis e interpretación	78
5.2.2. Discusión de resultados	81
5.3. Contrastación de hipótesis	82
<i>Hipótesis de investigación</i>	82
<i>Hipótesis nula</i>	82
CAPÍTULO VI	84
PROPUESTA	84
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema	84
6.2. Objetivos de la propuesta para la solución del problema	84

6.3. Situación presente	85
6.4. Costos de la propuesta	88
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS	92
APÉNDICES	96
APÉNDICE 1. Cuestionario	97
APÉNDICE 2. Prueba de normalidad	106
APÉNDICE 3. Baremos analíticos	107
APÉNDICE 4. Valoraciones de dimensiones	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Empresas supervisadas por SBS que brindan servicios financieros en la calidad de Cajamarca</i>	2
Tabla 2. <i>Operacionalización de los componentes de las hipótesis</i>	56
Tabla 3. <i>Matriz de consistencia</i>	63
Tabla 4. <i>Relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	69
Tabla 5. <i>Situación actual de la gestión del talento humano en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	69
Tabla 6. <i>Situación actual de la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	70
Tabla 7. <i>Relación de la incorporación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	71
Tabla 8. <i>Incorporación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	72
Tabla 9. <i>Relación de colocación y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	72
Tabla 10. <i>Colocación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	73
Tabla 11. <i>Relación de las recompensas al personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	73
Tabla 12. <i>Recompensas al personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	74

Tabla 13. <i>Relación del desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	74
Tabla 14. <i>Desarrollo del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	75
Tabla 15. <i>Relación de la retención de talentos y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	75
Tabla 16. <i>Retención de talentos en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	76
Tabla 17. <i>Relación de la supervisión de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</i>	76
Tabla 18. <i>Supervisión de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	77
Tabla 19. <i>Causas y consecuencias de las dimensiones</i>	86
Tabla 20. <i>Cronograma de Actividades</i>	87
Tabla 21. <i>Costos de la propuesta</i>	88
Tabla 22. <i>Prueba de normalidad.</i>	106
Tabla 23. <i>Valoración de la dimensión de Colocación de personal</i>	109
Tabla 24. <i>Valoración de la dimensión de Recompensas al personal</i>	109
Tabla 25. <i>Valoración de la dimensión del Desarrollo de personal</i>	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Carácter futurista de la visión de la organización</i>	30
Figura 2. <i>Formulación de la estrategia organizacional</i>	31
Figura 3. <i>Los estratos del desarrollo</i>	41
Figura 4. <i>Base de datos de la administración de recursos humanos</i>	47
Figura 5. <i>Banco de datos un sistema de información para la administración de recursos humanos</i>	48
Figura 6. <i>Ubicación geográfica de la investigación.....</i>	58
Figura 7. <i>Diseño de la investigación</i>	59
Figura 8. <i>Método Hipotético-Deductivo a ser desarrollado en la investigación</i>	60
Figura 9. <i>Género de los colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca</i>	67
Figura 10. <i>Área en la que laboran los colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca</i>	68
Figura 11. <i>Tiempo laborando en años de los colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	68
Figura 12. <i>Gestión del talento humano en financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	70
Figura 13. <i>Rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.</i>	71

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

AFP	:	Administrador de fondo de pensiones
ARH	:	Administración de recursos humanos
BBVA	:	Banco continental
BCP	:	Banco de crédito del Perú
BCRP	:	Banco central de reserva del Perú
CVT	:	Calidad de vida en el trabajo
DO	:	Desarrollo organizacional
GTH	:	Gestión del talento humano
IFI	:	Institución financiera intermediaria
LTDA	:	Limitada
PLAF	:	Prevención de lavado de activos
RH	:	Recursos humanos
SA	:	Sociedad anónima
SBS	:	Superintendencia de banca y seguros
TI	:	Tecnología de la información

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021, para ello se analiza la situación actual de la gestión del talento humano y la rotación de personal, demostrando la influencia de la gestión del talento humano sobre la rotación de personal, se encontró 20 colaboradores como población (involucrando a las áreas de negocios, pasivos, operaciones, cobranza, riesgos y call center).

Para la realización de la investigación el método empleado fue el hipotético-deductivo, el diseño fue cuantitativo, correlacional, no experimental, básica y transeccional. Las técnicas para la recolección de datos fueron la observación, análisis documental y las encuestas realizadas a los colaboradores de la financiera. Para el procesamiento, análisis e interpretación de datos se utilizó el software estadístico SPSS V. 25 además del Microsoft Excel.

El resultado evidenció que existe relación significativa inversa entre la gestión del talento humano y la rotación de personal, por lo que se admite la hipótesis planteada, se establece que la gestión del talento humano es aceptable y que la rotación de personal es media, ante ello, se planteó una propuesta de mejora para dar solución al problema, la que de implementarse podría pulir la gestión del talento humano y reducir la rotación de personal de la financiera.

Palabras clave: Gestión del talento humano, rotación de personal, financiera Credinka, colaboradores, relación.

ABSTRACT

The general objective of the research is to determine the influence of human talent management and staff turnover in the Credinka Cajamarca agency in the year 2021, for which the current situation of human talent management and staff turnover is analyzed, demonstrating the influence of human talent management on staff turnover, there were 20 employees as a population (involving the business, liabilities, operations, collection, risks and call center areas).

To carry out the research, the method was hypothetical-deductive, the design was quantitative, correlational, non-experimental, basic and transactional. The techniques for data collection were observation, documentary analysis and surveys carried out on the collaborators of the financial company. For the processing, analysis and interpretation of data, the statistical software SPSS V. 25 was used in addition to Microsoft Excel.

The result showed that there is a significant inverse relationship between the management of human talent and staff turnover, so the proposed hypothesis is admit, it is established that the management of human talent is acceptable and that staff turnover is average, an improvement proposal was proposed to solve the problem, which, if implemented, could polish the management of human talent and reduce the staff turnover of the financial company.

Keywords: Human talent management, staff turnover, Financiera Credinka, collaborators, relationship

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El departamento de Cajamarca ha tenido un crecimiento en varios sectores, siendo el financiero uno de los que ha destacado, centrándonos ya en la provincia ofrecen sus servicios y productos financieros 12 bancos, 7 financieras, 8 cajas, 11 cooperativas y 2 edpymes como Agrobanco, Banco de Crédito, Banco Continental, Banco Interbank, Banco Scotiabank, Banbif, Banco Pichincha, Banco Ripley, Banco Falabella, Mibanco, Banco Azteca, Financiera Confianza, Financiera Crediscotia, Financiera Efectiva, Caja Piura, Caja Sullana, Caja Maynas, Caja Huancayo, Caja Trujillo, Caja Metropolitana, Cooperativa San Pio X, Cooperativa Rondesa, Cooperativa Nuestra Señora del Rosario, Cooperativa Multicredit, Cooperativa de la Policía Nacional Santa Rosa. Se observa que a pesar de haber una férrea competencia en el mercado Cajamarquino sigue siendo atractivo para que otras entidades líderes en el sector de finanzas sigan abriendo agencias, en los últimos 7 años llegaron financiera Compartamos, financiera Credinka (quien absorbió a caja Cajamarca en proceso de fusión), caja Arequipa y caja los Andes, cooperativa Adeccop, cooperativa Econopresto, cooperativa Mi Financiera, cooperativa Credicoop Arequipa; todas estas entidades reconocidas por el la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Además, ingresaron también a la palestra entidades locales que son cooperativas que aún no consiguen el reconocimiento de la SBS como son cooperativa MF, cooperativa Tres Molinos pero que vienen trabajando de esa manera frente al resto de entidades (Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP, 2019).

Teniendo en cuenta el número total de las entidades financieras presentes en la provincia de Cajamarca se identificó que en su mayoría dejan de lado la gestión del talento humano, para darle mayor importancia a la parte operativa del negocio, como es la

colocación en sí de sus productos y el marketing de sus organizaciones, otorgando poca importancia al recurso humano generando per se la rotación del personal, causado por no implementar línea de carrera, mala política de remuneración y beneficios, la no identificación con la cultura organizacional de la entidad, desmotivación y falta de capacitación y entrenamiento que influyen directamente en la permanencia del personal en las entidades.

Mostrado estos puntos, se identifica que las empresas financieras, deben implementar una adecuada gestión del talento humano y trabajar primordialmente en la rotación del personal para fidelizar al personal en sus entidades, para que estos puedan trabajar de manera eficiente, motivados y encaminados a los objetivos y estrategias de cada institución financiera (IFI).

Tabla 1

Empresas supervisadas por SBS que brindan servicios financieros en la ciudad de Cajamarca

N°	Empresas Bancarias	Empresas Financieras	Cajas Rurales y Municipales	Edpymes	Cooperativas
1	Mibanco	Compartamos Financiera	Caja los Andes	Edpyme Progreso SA	Coopac San Pio X Ltda.
2	Banco de Crédito (BCP)	Financiera Credinka	Caja Sullana	BBVA Consumer Financ	Coopac Rondas y Desarrollo (Rondesa)
3	Scotiabank	Financiera Confianza	Caja Arequipa		Coopac Riquezas de Cajamarca
4	Banco Continental (BBWA)	Crediscotia	Caja Huancayo		Coopac Multicredit
5	Banco Interamericano de Finanzas (Banbif)	Financiera Efectiva	Caja Maynas		Coopac Tres Molinos
6	Banco de la Nación	Financiera OH	Caja Metropolitana de Lima		Coopac MF

N°	Empresas Bancarias	Empresas Financieras	Cajas Rurales y Municipales	Edpymes	Cooperativas
7	Banco Pichincha	Mitsui Auto Finance	Caja Piura		Coopac Econopresto
8	Interbank		Caja Trujillo		Coopac Acción para el Desarrollo y Emprendimiento Ltda.
9	Banco Ripley				Coopac Caxamarca
10	Banco Falabella				Coopac Santa Fe Perú Ltda.
11	Banco Azteca				Coopac Jhowi Ltda.
12	Agrobanco				
Total	12	7	8	2	11

Nota. Información obtenida del portal web de la Superintendencia de Banca y Seguros.

El autor de la investigación presenta información sobre la gestión del talento humano y la rotación de personal de la entidad financiera Credinka agencia Cajamarca con la finalidad de permitir a los directivos, tomar decisiones para reforzar y mejorar la permanencia de su personal en la empresa.

1.1.1. Contextualización

Financiera Credinka es una entidad que inicio sus actividades en febrero de 1994 en respuesta a la necesidad de brindar productos financieros accesibles y confiables, dirigidos preferentemente al sector rural para mejorar la calidad de vida de los pobladores y contribuir con el desarrollo de la economía. Cuenta con 900 colaboradores, 90 agencias a nivel nacional distribuidos en 15 regiones del Perú, en julio del 2016 absorbe a caja Cajamarca consolidando su expansión hacia el norte del país.

Es así que, desde agosto del 2016, ingresa a competir con al entidades existentes en la ciudad, para ello la agencia Cajamarca contaba en sus instalaciones con área de negocios, pasivos, operaciones, marketing, prevención de lavado de activos (PLAF), tecnología de la

investigación (TI), riesgos, call center, cobranzas sumando un total de 40 colaboradores, para finales del 2017 se redujo a 35 personas, para fines del 2019 tenían 25 trabajadores y para el cierre del 2020 se quedaron con 20 colaboradores, con solo algunas áreas: negocios, pasivos, operaciones, call center, cobranza y riesgos.

En la financiera, las áreas de negocios y operaciones principalmente son las que tienen mayor rotación de personal; siendo los motivos más frecuentes la no implementación de línea de carrera, carencia de política salarial (remuneración acorde con el nivel del funcionario), conflictos internos, baja identificación con la cultura organizacional y valores de la financiera. Es por ello que, la financiera Credinka agencia Cajamarca, siendo una entidad con miras de crecimiento y desarrollo, es de suma relevancia que se adopte un nuevo enfoque de la gestión del personal, de tal manera que los usuarios internos se sientan motivados y no tengan en mente emigrar de su puesto de trabajo, lo que permita consolidar a la empresa dentro de las empresas top del giro y alcancen el éxito organizacional.

1.1.2. Descripción del problema

En base al análisis previo, en la presente investigación se consideró pertinente estudiar a la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca para determinar la relación que existe entre ambas.

Frente a esta perspectiva, se aprecia una gestión de talento humano en situación de descuido y con mínima valoración, deficiente manejo del personal, rotación alta de los colaboradores de las dos principales áreas del negocio, sin que se pueda retener a los colaboradores eficientes y dar estabilidad a los mismos.

En consecuencia, se observa que la gestión del talento humano no es la adecuada y se refleja claramente en la rotación y fuga de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca. Es así como los directivos de la empresa deben tomar decisiones e implementar

una adecuada gestión del recurso humano que este acorde con las necesidades de su personal y que cubra las expectativas de ellos, con una perspectiva ambiciosa de cambiar, retener, mejorar y porque no generar un crecimiento del personal y organizar un ambiente de trabajo motivador para el personal.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

Preguntas Auxiliares

a.- ¿De qué manera se relaciona la incorporación del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

b.- ¿De qué manera se relaciona la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

c.- ¿De qué manera se relaciona las recompensas al personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

d.- ¿De qué manera se relaciona el desarrollo de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

e.- ¿De qué manera se relaciona la retención de talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

f.- ¿De qué manera se relaciona la supervisión de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?

g.- ¿Cuál es la propuesta de mejora para la gestión de talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca?

1.2. Justificación

En la actualidad las empresas dedicadas al rubro de intermediación financiera, para atender y abarcar mayor mercado e incrementar sus utilidades solicitan mayor personal, aperturan oficinas. En la provincia de Cajamarca compiten y operan 40 entidades financieras del Perú.

Todas estas entidades han reportado crecimiento de sus organizaciones y también de sus recursos humanos quizás no de la mejor manera, en consecuencia, descuidaron la gestión del talento humano y por ende la rotación de su personal; es decir, que no le dieron la valoración apropiada al motor y principal recurso de cualquier organización que es el cliente interno y su satisfacción en su puesto de trabajo.

1.2.1. Justificación científica

La presente investigación trata de mostrar las interrogantes y buscar las respuestas más apropiadas a las dificultades que se suscitan en la gestión del talento humano usando el método científico, ya que no se ha evidenciado en investigaciones previas la relación que tiene la gestión del talento humano en la rotación del personal, es por ello que el presente trabajo servirá como aporte teórico para una mejor gestión del recurso humano en la financiera Credinka Agencia Cajamarca, permitiendo a los directivos organizar de una manera más eficiente la gestión de sus talentos y la pérdida de estos.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

Lo que determinó escoger el presente tema es que es de aplicación constante y se la observa en la realidad de cualquier entidad financiera, este trabajo de investigación dará a conocer cómo gestionar de manera adecuada el talento humano, y como su manejo adecuado traerá el mejor beneficio y rendimiento de su personal, minimizando alguna incomodidad y aspectos negativos que afecten al talento humano.

1.2.3. Justificación institucional y personal

Desde el punto institucional pretende convertirse en un trabajo que permita a los directivos de la financiera Credinka mejorar la gestión del talento humano y sirva como consulta para fortalecer dicha área, a su vez contribuir al desarrollo de su organización, lo cual permite un ambiente y clima laboral estable con colaboradores identificados con su empresa. La justificación personal también está presente en la investigación ya que permitirá la obtención de un grado profesional para seguir escalando competitivamente.

1.3. Delimitación de la investigación

La delimitación de la presente investigación se realizó en la financiera Credinka agencia Cajamarca, dicha información será recabada en un periodo determinado en el año 2021.

1.4. Limitaciones

Las principales limitaciones en la presente investigación fueron de tres tipos: primero de carácter sanitario, segunda bibliografía referente al sector financiero y finalmente la desorganización en el área de gestión humana dentro de la empresa.

Por la situación que atravesó la humanidad y nuestro país por el COVID-19, hubo restricción para movilizarse y poder reunirse con el talento humano de la entidad abordada, luego de más de dos años de pandemia esta empezó a dar tregua gracias a los esfuerzos conjuntos de los estudiosos sobre materia de salud y por el avance de la vacunación en todo el mundo. Respecto a las limitaciones bibliográficas principalmente en el marco teórico, cuadro de operacionalización e instrumentos de medición para las variables propuestas, para ello se optó consultar a doctores de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca expertos para validar instrumentos a aplicar en la investigación.

Así mismo, la financiera no cuenta con una adecuada organización en gestión humana y sus procesos no están detallados, aun así, se ha tratado de recabar la información necesaria para desarrollar el estudio planteado.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

a.- Determinar la relación entre la incorporación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

b.- Determinar la relación entre la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

c.- Determinar la relación entre las recompensas al personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

d.- Determinar la relación entre el desarrollo de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

e.- Determinar la relación entre la retención de talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

f.- Determinar la relación entre la supervisión de personal y la rotación de personal en la agencia Cajamarca en el año 2021.

g.- Formular propuesta de mejora para la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Legal

Ley General del Trabajo

Ámbito de aplicación

La presente Ley regula las prestaciones personales, subordinadas y remuneradas de servicios, nacidas de un contrato verbal o escrito, cualquiera fuera la denominación o modalidad de este, y las relaciones colectivas de trabajo.

Vigencias en el espacio

La presente Ley regula las relaciones laborales cumplidas en el Perú y nacidas de contratos de trabajo celebrados en el Perú.

Artículo 11. El trabajador

El Trabajador es la persona natural que voluntariamente presta servicios a un empleador en los términos establecidos en la presente Ley. Los trabajadores son iguales ante la ley y gozan de la misma protección y garantías.

Artículo 47. Derechos de los trabajadores

En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a:

- 1) La ocupación efectiva.
- 2) La protección de su vida, salud e integridad física en el trabajo.
- 3) El respeto de su dignidad, honor e intimidad, comprendiendo la protección contra el acoso sexual y otras ofensas similares.
- 4) La igualdad de trato y de oportunidades y a la no discriminación.
- 5) La conservación de la categoría de acuerdo con los términos establecidos en esta ley.

- 6) El pago puntual e íntegro de su remuneración, así como de los demás beneficios que le corresponden.
- 7) No ser despedido sin causa justa, y a la protección contra el despido injustificado señalada por esta ley.
- 8) El ejercicio de los derechos colectivos de sindicación, negociación colectiva y huelga, conforme a lo que dispone la segunda parte de esta ley.
- 9) Formular peticiones y reclamos ante su empleador y ejercer las acciones que correspondan ante las autoridades judiciales y administrativas, para la defensa de sus derechos.
- 10) A ser informado con detalle y permanentemente sobre sus derechos, obligaciones y condiciones de trabajo; en particular, sobre aquellas que puedan significar algún riesgo para su salud física y mental.
- 11) Los demás que establece la presente Ley o que se deriven específicamente del contrato de trabajo.

Artículo 50. Obligaciones de los trabajadores

Son obligaciones de los trabajadores:

- 1) Ejecutar personalmente las labores asignadas por el empleador, bajo la dirección de este o sus representantes, con diligencia y eficiencia.
- 2) Cumplir el reglamento interno de trabajo y acatar las órdenes e instrucciones que dicte el empleador en relación con sus labores, salvo que pongan en notorio peligro su vida o su salud, conlleven la comisión de un delito o de un acto ilícito o inmoral, afecten los derechos fundamentales consagrados en la Declaración de la OIT del 18 de junio de 1998 o lesionen su dignidad e intimidad.
- 3) Observar una conducta apropiada y respetar y mantener el orden y la disciplina del centro de trabajo; y presentarse a sus labores, libre del efecto de bebidas alcohólicas o sustancias

estupefacientes, ni consumirlas durante la jornada de trabajo salvo prescripción médica que debe ponerse en conocimiento inmediato del empleador, o autorización expresa del empleador.

4) Guardar el debido respeto al empleador y a sus representantes.

5) Cumplir las normas sobre seguridad e higiene vigentes en el centro de trabajo y abstenerse de todo acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de los demás trabajadores o la de terceras personas, así como la del centro de trabajo.

6) Abstenerse de revelar a terceros o aprovechar en beneficio propio, sin autorización expresa, la información reservada del empleador.

7) No realizar, en beneficio propio o de terceros, actividades idénticas a las que realiza para su empleador, sin autorización expresa de este.

8) Proporcionar al empleador información veraz sobre los hechos y situaciones relacionadas con sus labores específicas.

9) Concurrir puntualmente a sus labores, dentro de la jornada y horario fijados por el empleador, salvo por motivo justificado, observando criterios de razonabilidad, que debe comunicar al empleador.

10) Cuidar y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le hubieren proporcionado para ejecutar sus labores, así como los bienes encomendados a su custodia, no siendo responsable del deterioro de estos objetos originado por el uso, desgaste natural, caso fortuito, mala calidad o deficiente construcción de estos.

11) Observar una conducta apropiada y respetuosa en el centro de trabajo debiendo abstenerse de actos de violencia, u ofensas de naturaleza sexual.

12) Participar en las actividades de capacitación que dentro de la jornada de trabajo organice el empleador, para su desarrollo técnico y profesional y mejorar su producción y productividad.

13) Las demás que establece la Ley y las que se deriven de la relación de trabajo.

Artículo 51. Derecho de los empleadores

Son derechos de los empleadores:

- 1) Organizar, dirigir y administrar el trabajo en la empresa;
- 2) Dictar las órdenes e instrucciones necesarias para la ejecución de las labores;
- 3) Elaborar el reglamento interno de trabajo;
- 4) Adoptar las medidas que estimen oportunas de vigilancia y control de la labor de sus trabajadores, con respeto a la dignidad e intimidad de estos.
- 5) Introducir modificaciones en las condiciones de trabajo, dentro de los límites que establece esta ley.
- 6) Sancionar disciplinariamente, con criterios de razonabilidad y proporcionalidad, las infracciones o incumplimiento de las obligaciones en que incurra el trabajador.
- 7) Suspender las actividades y labores de la empresa en los casos permitidos por esta ley.
- 8) Conceder permisos y licencias al trabajador.
- 9) Los demás que establezca la Ley y que se deriven de la relación de trabajo.

Artículo 54. Obligaciones de los empleadores

Son obligaciones de los empleadores:

- 1) Dar ocupación efectiva a los trabajadores contratados, debiendo, para ello, asignarles un puesto de trabajo y encomendarles tareas propias de este.
- 2) Proteger la vida, integridad física y salud del trabajador, aplicando las medidas de seguridad e higiene ocupacional que corresponden;
- 3) Guardar a los trabajadores el respeto y consideración debida a su dignidad, honor e intimidad.
- 4) Pagar la remuneración y los beneficios sociales, en la oportunidad y monto que corresponda.
- 5) Proporcionar a los trabajadores el espacio, útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- 6) Abstenerse de cualquier acto o conducta que interfiera o afecte el ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores.
- 7) Fomentar o proporcionar la capacitación de los trabajadores, para favorecer su desarrollo técnico y profesional y la mejora de su producción y productividad.
- 8) Efectuar conforme a Ley los aportes que les correspondan a los sistemas de seguridad social a que estén afiliados los trabajadores y, asimismo, hacer entrega a la entidad respectiva de los aportes de estos que esté obligado a retener.
- 9) Suministrar a la organización sindical información sobre la marcha de la empresa, conforme lo establece el artículo 360 de la presente Ley (información periódica).
- 10) Otorgar al trabajador, al extinguirse la relación de trabajo, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes, un certificado en que se indique, entre otros aspectos, su tiempo de servicios, labores desempeñadas y, en caso de que él lo solicite, la apreciación de su conducta o rendimiento y motivo de cese.

11) Informar a los trabajadores y/o a sus representantes sobre los riesgos que afecten la producción, productividad, la ecología y medio ambiente, de ser el caso.

12) Las demás que establece esta Ley y las que se deriven de la relación de trabajo (Ley General del Trabajo, 1942).

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales

Velásquez (2020), realizó la investigación *Gestión del talento humano y niveles de rotación en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas*, cuyo propósito fue analizar la influencia de la gestión de talento humano y la rotación de personal en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. La metodología utilizada fue no experimental, descriptiva, correlacional. Se realizó en la corporación CFC S.A. (Santo Domingo-Ecuador), donde la población estudiada fueron 61 colaboradores del área comercial, la técnica empleada para recolectar datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario, la validez y confiabilidad del instrumento fue a través de juicio de expertos (0,87 validez y concordancia buena) y su confiabilidad por el Coeficiente Alpha de Cronbach (0,839 confiabilidad adecuada), la correlación de variables se realizó a través del método de Spearman La investigación concluyó que la gestión de talento humano y la rotación de personal tienen relación significativa.

Gomez y Bonilla (2017), presentan la investigación titulada *Causales de la rotación de personal en el cargo de cajeros Jumbo Bogotá*, cuyo propósito fue determinar las principales causas que originan la rotación de personal en la sección cajas de Jumbo Bogotá, caso Hayuelos. La metodología usada fue exploratoria, descriptiva, explicativo, inductivo, se realizó en la empresa Cencosud S.A. tienda Jumbo Hayuelos (Bogotá), Para la recolección de datos primarios se utilizó técnica de la entrevista y cuestionario y para datos secundarios los indicadores de la empresa como rotación de personal; población estuvo compuesta por 125

colaboradores, seleccionando una muestra de 52 (43% de la población) cajeros, utilizaron cuadros y gráficos en Excel para interpretar los datos. La investigación concluyó que la rotación para el área de cajas no es alta sino relativamente baja, puesto que este cargo requiere de personal de confianza. Esta variable está directamente relacionada con la satisfacción laboral, pues cuando un colaborador está conforme, menor será su deseo de cambiar de trabajo pues cuenta con el 95% de la fuerza laboral para su funcionamiento, finalmente concluyen que la insatisfacción laboral es un causal de rotación de personal, sin embargo, este porcentaje de fuerza laboral no incluye ausentismos, vacaciones, ni incapacidades.

Vega (2014), investigó sobre *Modelo de gestión del talento humano y calidad de servicio para el banco del Austro S.A. Sucursal Macas*, cuyo propósito fue diseñar un modelo de gestión de talento humano con el fin de mejorar la calidad de servicio, para el banco del Austro - Sucursal Macas, la metodología empleada fue cuali-cuantitativa, descriptiva, inductivo- analítico e histórico-lógico. Se realizó en el banco del Austro S.A (Cuenca-Ecuador), con una muestra de 218 usuarios con un grado de confianza del 95%, técnicas de investigación empleados fueron fichaje, observación directa, encuesta, entrevista y sus instrumentos de investigación utilizados fueron ficha nemotécnica, guía de observación, cuestionario y guía de entrevista La investigación concluyó que el proceso de selección y contratación de personal, no es el adecuado, para ello la institución requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en competencias laborales. El modelo de gestión de talento humano propuesto está basado en el mejoramiento de los procesos de Recursos humanos, lo que atraerá al personal idóneo, retener a los empleados ofreciéndoles crecimiento, desarrollo y superación profesional, comprometiéndolos con los objetivos de la empresa.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Carbajal (2019), realizó la investigación *Satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017*, cuyo propósito fue determinar la relación de la satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017. La metodología que usó fue la investigación no experimental, transversal, correlación causal. Se realizó en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo (Hermelinda-Trujillo), la población estuvo compuesta por 23 colaboradores, el instrumento utilizado fue el cuestionario, con una confiabilidad de 0,819, se procesó por software de estadística SPSS versión 23. La investigación concluyó que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con la rotación del personal con un coeficiente de contingencia del Rho de Spearman de 0.406 la cual indica que existe una correlación positiva moderada (media).

Gonzales et al. (2019), presentaron la investigación *La Satisfacción laboral y su correlación con la intención de rotación de asesores comerciales de las instituciones microfinancieras*, cuyo propósito fue determinar la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras. La metodología fue de tipo cualitativo diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo. Se desarrolló en financiera Confianza (Trujillo), con una muestra de 384 colaboradores, utilizaron el cuestionario, usaron el modelo de correlación Spearman. La investigación se basó en la teoría de Herzberg, los hallazgos demuestran una relación significativa e inversa entre las variables ($p < 0.01$), cuando existe mayor satisfacción laboral, se reduce la intención de rotación de los asesores comerciales de las instituciones microfinancieras.

Auqui (2018), realizó la investigación *Gestión del talento humano y la rotación del personal en la agencia Carlos Villarón – banco Interbank en el distrito de la Victoria, 2018*, cuyo propósito fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de

personal del Banco Interbank en la agencia Carlos Villarán - La Victoria, 2018, la metodología empleada fue no experimental, descriptiva, correlacional. Se realizó en banco Interbank (San Juan de Lurigancho-Lima), se aplicó como técnica la encuesta y empleó la escala de Likert, la población estuvo constituida por los 30 colaboradores de la agencia, la muestra fue censal ya que se tomó al 100%. Para la validez se utilizó juicio de expertos, para el análisis de confiabilidad se tomó el coeficiente Alpha de Cronbach. La investigación concluyó que existe relación entre gestión del talento humano y la rotación de personal; con un coeficiente de la Rho de Spearman de 0.0999 y un nivel de significancia de 0.000 bilateral.

Arroyo (2016), desarrolló la investigación *Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área del servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015-2016*, cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre los años 2015 – 2016, emplearon una metodología de tipo cualitativo de diseño no experimental de corte transversal y de alcance descriptivo, se realizó en el banco Scotiabank(Trujillo) en el área de servicios, la técnica utilizada fue la encuesta, instrumento utilizado el cuestionario, su muestra fue de 41 colaboradores(de ambos sexos, edad indistintas con un año de antigüedad). Manejó escala de Likert, La investigación concluyó que existe correlación significativa inversa, cuando una de ellas aumenta la otra disminuye, al 95% de confianza.

2.2.3. Antecedentes locales

Terrones y Terrones (2018), presentaron la investigación *Clima organizacional basado en la gestión de talento humano y su influencia en los factores de permanencia laboral en la coopac nuestra señora del Rosario de Cajabamba 2018*, cuyo propósito fue identificar la relación del clima organizacional basado en la gestión de talento humano con

los factores de permanencia laboral en la cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del Rosario de Cajabamba 2018, la metodología empleada fue enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y tuvo un diseño experimental transaccional correlacional. Se realizó en la coopac nuestra señora del Rosario (Cajabamba), con una muestra de 44 colaboradores, las respuestas fueron medidas por la escala de Likert, la relación se calculó con la prueba de Spearman. La investigación concluye que existe una relación positiva entre las variables analizadas e infieren que un adecuado plan para potenciar el clima laboral a partir de la gestión del talento humano tendría un impacto positivo en la consecución de objetivos específicos dentro de la cooperativa, el estadígrafo utilizado fue la prueba de Spearman = 0.771 y una significancia de 0.012 , utilizaron la validez de expertos obteniendo 96% y el resultado de la confiabilidad fue de 95.7% calculando con el Alpha de Cronbach.

Rojas y Sanchez (2017), presentaron la investigación *Relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca 2017*, cuyo propósito fue conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca. La metodología empleada fue descriptiva y correlacional. Se realizó en Mibanco (Cajamarca), con una población de 20 colaboradores, la prueba utilizada fue la de Pearson, la técnica escogida fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluye que la administración de recursos humanos y la calidad de servicio muestran una correlación muy alta positiva, existiendo relación entre ambas, validando su hipótesis, utilizaron el estadígrafo de Pearson ($r = 0.956$); con una significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000).

Cueva y Quispe (2017), presentaron la investigación *Relación de la gestión de talento humano y la motivación en los colaboradores de la empresa financiera Uno S.A. – Cajamarca 2017*, cuyo propósito fue identificar la relación que existe entre la gestión de talento humano y la motivación en los colaboradores de la empresa Financiera Uno S.A.

Cajamarca 2017, la metodología empleada se basó en una investigación no experimental transversal de diseño descriptivo correlacional. Se realizó en Financiera Uno S.A, con una muestra de 23 colaboradores, aplicando como técnica a la encuesta y como herramienta al cuestionario, además utilizaron el método de escala de Likert para las respuestas. La investigación concluye que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano y la motivación de los colaboradores de la empresa Financiera Uno SA, debido a que se obtuvo un valor Pearson =0,867 lo cual indica que existe una correlación positiva altamente significativa.

2.3. Bases Teóricas

Según Chiavenato (2011), menciona dos teorías de McGregor:

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor diferencia dos concepciones diferentes que se basan en supuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y), a continuación, se detallan:

2.3.1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Predominó durante décadas. Se basó en conceptos e inferencias equivocadas acerca de la naturaleza humana:

- 1.- El personal se motiva únicamente por alicientes económicos (paga).
- 2.- Las personas son entes pasivos controlados por la organización y a los cuales debe administrar y motivar.
- 3.- Las emociones del personal no deben intervenir en el interés propio del sujeto.
- 4.- Las organizaciones deben ser planificados de forma que los sentimientos sean controlados.

5.- El personal es descuidado por naturaleza y debe estimularse por incentivos externos.

6.- Los objetivos personales se oponen a los de la organización, con lo cual es necesario realizar un control más exhausto.

7.- El personal es incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.

Para esta teoría, el trabajo de la administración se limita al control principalmente en dirección a los objetivos de la organización. Entonces el concepto de administración quedaría de la siguiente manera:

a) La administración sería la responsable de la organización de los componentes de la empresa: capital, materia prima, maquinaria y personas, de acuerdo con sus intereses.

b) La administración es un proceso consistente en dirigir las energías del personal, motivarlas, controlar sus tareas y modifica su comportamiento en beneficio de la organización.

c) Por ende, al personal se tiene que persuadir, recompensar, sancionar, obligar, controlar: con la necesidad de guiar su accionar. Siendo esta la tarea de la administración.

Para McGregor, estas creencias todavía están presentes en algunas organizaciones que piensan que el personal tiende a comportarse según la *teoría X*.

2.3.2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Basado en una suma de supuestos de la teoría de la motivación humana:

a) El uso del trabajo físico o mental es tan natural como jugar o descansar. El personal promedio ya no le molesta el trabajo.

b) El control externo y la sanción ya no son las únicas formas de obtener apoyo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Ahora el hombre se conduce y controla solo para obtener los objetivos que se le asigna.

c) Delegar es una forma de recompensar, relacionado con su efectividad.

d) De alguna forma, el personal no sólo asimila y acepta, sino que también busca responsabilidad.

e) La capacidad de usar la imaginación e ingenio para solucionar las dificultades no es escasa.

f) En la vida moderna, las capacidades e intelectos se utilizan sólo de manera parcial.

Dicho de otra forma:

1) El personal deja de ser pasivo y tampoco es contrario a los propósitos organizacionales.

2) Las personas poseen motivación elemental, y están aptos para asumir compromisos

Para esta concepción, según la teoría Y, la tarea de la administración es mucho más extensa:

1) Es responsable de organizar los componentes productivos para obtener sus fines económicos.

2) Los colaboradores no son contrarios a las necesidades de la organización, la administración asume el rol de otorgar el ambiente para que las personas reconozcan y desenvuelvan por sí mismas sus capacidades.

3) Como tarea primordial de la administración es establecer las condiciones y los métodos mediante el cual las personas obtengan sus objetivos personales y orienten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente, las teorías X y Y son considerados opuestos. Es decir, la teoría X es autocrática, impositiva y autoritaria, pero por su parte la teoría Y asume una posición más democrática, consultiva y participativa

2.3.3. Teoría Z

Ouchi difundió un libro que habla sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación exitosa en organizaciones de Estados Unidos. A este nuevo concepto se le dio el nombre de teoría Z, por la contribución de McGregor, ya que retrato la cultura de Japón (valores, estilos y costumbres), Ouchi indica que la productividad es cuestión de administración de personal más que de tecnología; fundada en cultura organizacional.

Según Chiavenato (2011), cuando habla del área de recursos humanos muestra la relación entre personas y organización, ya que las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; estas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas sin las que no existirían. Sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de RH. (p.90)

Existen varios enfoques relevantes no habiendo uniformidad por los autores, pero para el presente trabajo se desarrollará las principales: El sistémico, proceso, contingencial, y el estratégico que son los más representativos en la gestión del talento humano y que a su vez se emplean actualmente en cualquier empresa y que son los más representativos, finalmente la investigación toma como base al enfoque sistémico.

2.3.4. Enfoque sistémico

El estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones son consideradas sistemas abiertos interactuando continuamente con sus ambientes. Según Chiavenato (2011) un sistema abierto se refiere a las operaciones de un organismo vivo en el ambiente que lo rodea, utilizando el enfoque sistémico ya que proporciona una forma completa de estudiar las organizaciones y la administración de sus recursos. Con ello no solo los factores internos y externos son visualizados sino también los sistemas que lo componen. Con la teoría de sistemas se forma una inquietud por la construcción de modelos abiertos determinados que unan al ambiente y cuyos subsistemas trabajen en una interacción interna y externa. Los subsistemas que conforman una organización están relacionados, en cuanto el suprasistema (ambiental) interactúa con los subsistemas y con la organización en su conjunto.

Este enfoque de RH se fragmenta en tres niveles de análisis:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad visto como macrosistema):

Trata los vínculos de la organización en su conjunto con la sociedad.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización visto como sistema):

Concibe la organización en específico, dentro de la cual sus partes interactúan entre sí.

c) Nivel del comportamiento individual (el individuo visto como microsistema):

Este nivel muestra la actuación de las personas y de los grupos en la organización.

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar las formas como las organizaciones administran a su capital humano, Likert utilizó un estándar comparativo denominado sistemas de administración. El trabajo

administrativo no es igual en todas las organizaciones, cambia de acuerdo con sus variables, es por ello por lo que se utilizan cuatro aspectos:

- a) Proceso de toma de decisiones: definiendo cómo se toman las decisiones y quién las toma (si se centralizan o no, si estas se toman en nivel directivo o nivel operacional).
- b) Sistema de comunicación: definiendo cómo se trasfiere y entiende la comunicación dentro de la organización (si las decisiones son vertical, horizontal y descendente)
- c) Relación interpersonal: define cómo se interrelacionan las personas dentro de la organización (si el personal trabaja aislado o en equipo).
- d) Sistema de recompensas y de sanciones: definiendo cómo la organización motiva a su personal (si la motivación es positiva o alentadora, versus si es negativa o inhibidora).

Las variables se encuentran de forma distinta en las empresas, en conjunto toman el nombre de sistemas administrativos. A continuación, se detalla cuáles son los cuatro sistemas administrativos de acuerdo con Likert

1) Sistema Autoritario o coercitivo

Es autocrático, fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y controla con rigidez todo lo que sucede en la empresa, siendo el sistema más duro y cerrado.

Se caracteriza por:

- a) La toma de decisiones, se centraliza en la cúpula de la organización, la que se sobrecarga, mientras el nivel más bajo no tiene idea de las decisiones que se tomaron.

b) La comunicación es precaria y obstinada, se da verticalmente, de forma descendente; llevando únicamente órdenes. No hay comunicación ascendente y menos lateral.

c) Relación interpersonal se consideran dañinas para los beneficios de la empresa y para el progreso de la organización. Ve con desconfianza las reuniones informales entre el personal y las reprime, los puestos y actividades son diseñadas de tal forma que las aislé.

d) Recompensas y de sanciones centrado en las castigos y sanciones disciplinarias, generando un ambiente de miedo e incertidumbre. El personal obedece las normas y realiza sus actividades de acuerdo con los métodos y procedimientos.

2) Sistema Autoritario o benevolente

Es autoritario, pero menos que el sistema coercitivo, es una variante del sistema anterior pero más condescendiente y menos rígido.

Sus características son:

a) La toma de decisiones centralizado en la cúpula de la organización, permite poca delegación de decisiones de carácter administrativo, basados en tradiciones, prevale el aspecto centralizado.

b) La comunicación es precaria, de forma descendente, la cúpula se comunica entres ellos.

c) Relación interpersonal soporta que el personal se interrelacione de manera relativa, la interacción es todavía reducida, las reuniones informales se consideran una amenaza para los intereses y objetivos de la organización.

d) Recompensas y de sanciones se centra en medidas severas, pero es menos injusto y ofrece recompensas (salariales) a menudo.

3) Sistema Consultivo

Chiavenato (2011) afirma que es administrativo inclinado por el lado participativo. Simboliza una baja progresiva de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

- a) La toma de decisiones, participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones que se toman son delegadas a los diversas instancias jerárquicas, pero deben orientarse por las políticas definidas por la dirección de la organización. Es consultivo ya que toma en consideración el sentir de los niveles inferiores para precisar las políticas que los afectan.
- b) La comunicación es vertical en sentido descendente (orienta de forma general y no a órdenes), ascendente y lateral (horizontal) entre los miembros de la organización.
- c) Relación interpersonal se crea escenarios favorables para una organización informal sana y positiva. Se confía en el personal, permitiendo la formación de equipos que privilegian la interrelación.
- d) Recompensas y de sanciones centrado en los reconocimientos materiales (salariales y retos de promoción y desarrollo profesional) y simbólicos (prestigio), se presenten castigos leves y ocasionales.

4) Sistema Participativo

Para Chiavenato (2011) es democrático y participativo, más abierto que todos los sistemas. Se caracteriza por lo siguiente:

- a) La toma de decisiones, delegan todo a los niveles jerárquicos más bajos, el domo empresarial precisa políticas, con lo que fiscalizan sólo los resultados, y dejan otras decisiones a compromiso de los diversos niveles jerárquicos. El consentimiento entre el personal es lo más primordial en el proceso de toma de decisiones.
- b) La comunicación fluye en todas las direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones enormes en sistemas de información, ya que es indispensable para su flexibilidad, eficiencia y eficacia.
- c) Relación interpersonal se centra en el trabajo en equipo, formación de tropas espontáneas. Las interrelaciones se centran en la confianza mutua, incita la colaboración y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables.
- d) Recompensas y sanciones da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales, rara vez hay sanciones y castigos.

2.3.5. Enfoque contingencial

La teoría de la contingencia se orienta de adentro hacia afuera de la organización, la importancia radica en el ambiente sobre la dinámica organizacional, los sistemas (culturales, políticos, económicos) inquietan a cada momento a las organizaciones. Esta teoría de la contingencia es situacional, circunstancial: en las organizaciones y en la administración no existe nada absoluto, ya que todo es relativo.

2.3.6. Enfoque del proceso

Los RH tienen un resultado en las personas y en las organizaciones, la forma de escoger(seleccionar) al personal, de reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas. Es decir, la gestión del talento

humano está basada en los procesos que son cíclicos y continuos por los que pasa el capital humano en cualquier organización, es algo primordial en la competitividad empresarial.

Los procesos en la gestión de personal son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Todos se relacionan de manera dependiente, ya que todo cambio ejerce influencia en los demás, de manera sistémica, los procesos mencionados se podrían considerar subsistemas de otro sistema más grande.

2.3.7. Enfoque Estratégico

Según Chiavenato (2009), este enfoque se basa en la estrategia organizacional es el medio por el cual la organización interactúa con el ambiente. Dicha estrategia precisa la actuación de la organización en un orbe cambiante, eficiente y competitivo. La misión, su visión y sus objetivos determinan su estrategia organizacional. Siendo el recurso humano el actor inteligente y racional de esta estrategia, por lo que la columna vertebral de este enfoque se encuentra en la organización (p.64).

Así mismo Dessler y Varela (2011), señalan que “estrategia es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva” (p.13).

La misión

Las organizaciones no fueron hechas por casualidad, sino que viven para forjar algo. Las organizaciones deben desempeñar una misión. Misión; es el motivo de ser la organización. Y representa la causa para la que fue establecida. La misión de una organización debe dar contestación a tres interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? Asu vez la misión incluye los principales objetivos del negocio y, generalmente, atiende al exterior de la organización las demandas de los clientes y del

mercado, sin la misión el personal estaría errante y sin la brújula que conduce al camino para su realización.

Los valores

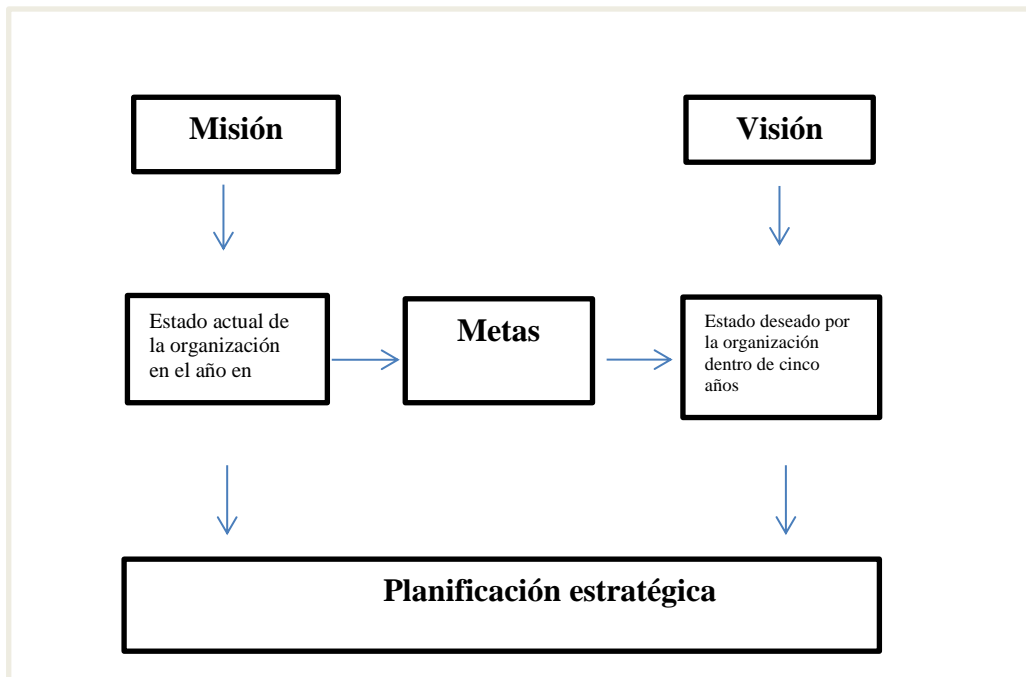
Un valor es una opinión básica sobre lo que se debe hacer o no, lo que es o no es trascendente, forman los dogmas y las actitudes que apoyan a establecer el comportamiento individual. Los valores proceden de suposiciones básicas (de la condición humana) que a su vez actúan como el foco de la cultura organizacional. Estos supuestos inducen una marcada directriz del recurso humano hacia el orden y trabajan como elementos normativos de la organización que imprimen rumbo, decencia y disciplina en el talento humano.

La visión

Chiavenato (2009), afirma que la visión es la retrato que la organización tiene de sí y de su futuro. Siendo la manera de mirarse proyectada en el tiempo y en el espacio. La organización debe tener una visión amable de ella misma, de los recursos que tiene, de las alianzas que forja con los clientes, de cómo alcanzar sus metas, de las circunstancias y retos que debe afrontar, y de los escenarios en las cuales trabaja. Es por ello, que la visión está encaminada hacia aquello que se pretende ser. Según ese aspecto, se considera que la visión es el plan de lo que les encantaría ser en algún tiempo y de la vía futura que van a coger para llegar allí (p.67).

Figura 1

Carácter futurista de la vision de la organizacion



Nota. Tomado de Gestión del talento humano 3ºed. (p.69), por Chiavenato (2009)

Objetivos de la organización

Para el presente trabajo de investigación se definirá al objetivo como consecuencia esperada de lo que se desea alcanzar en la organización en un determinado periodo de tiempo.

Estrategia Organizacional

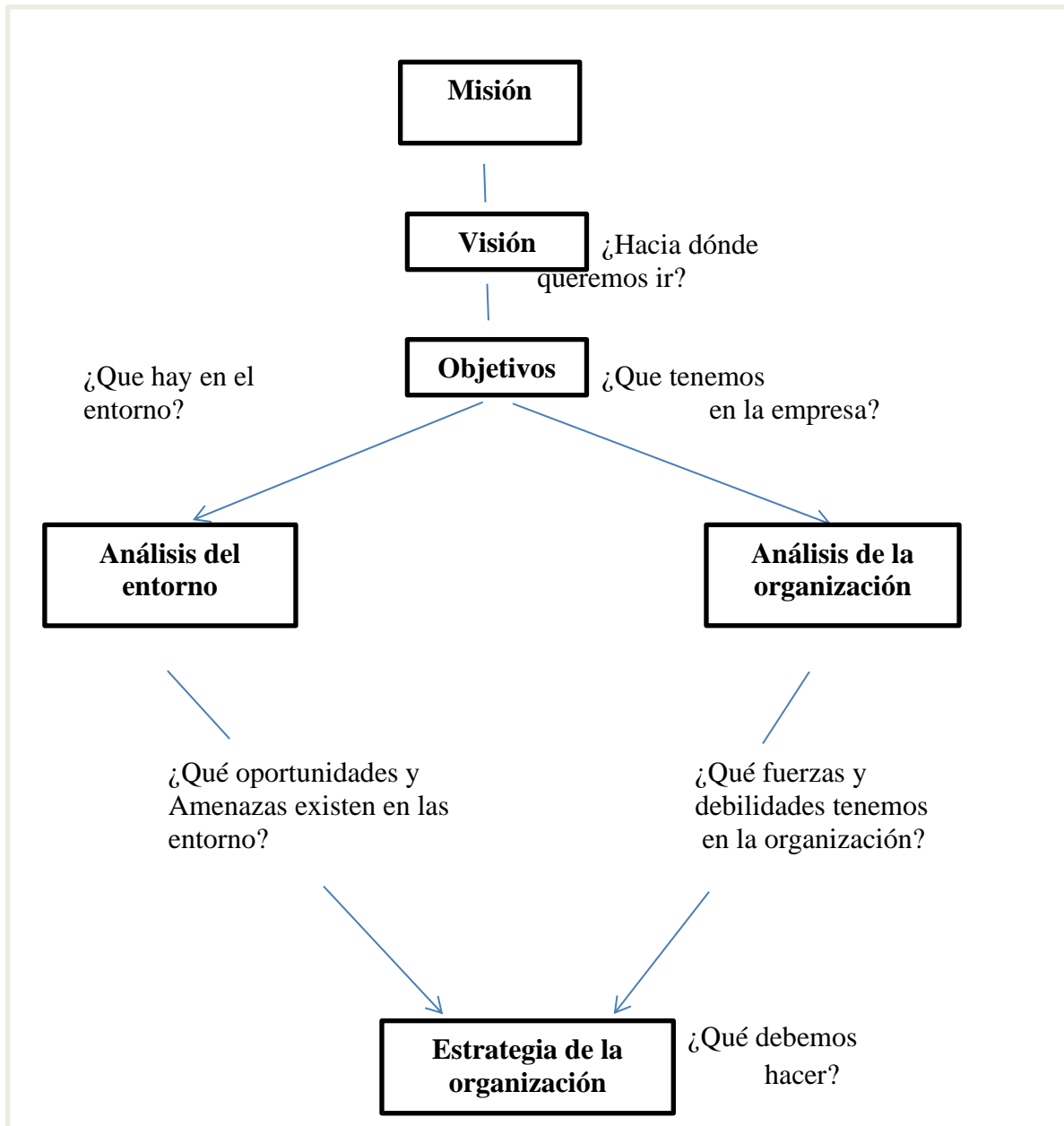
La estrategia de la organización está referida a la actuación global de la empresa en cuanto al entorno de esta. Parte de sus objetivos estratégicos, misión y de la visión que se desean alcanzar y se basan en dos tipos de estudio. Primero por la observación del entorno (identificando las oportunidades y las amenazas) y luego realizar un mapa del entorno para conocer qué hay en él.

La estrategia organizacional está dada por la actuación de la empresa en su entorno, aprovechando oportunidades y de contrarrestar las amenazas que puedan afectar la empresa.

Finalmente, La estrategia organizacional es un cúmulo de maniobras que se despliega en un ambiente competitivo; es decir, se aprovecha las oportunidades y esquivo las amenazas.

Figura 2

Formulación de la estrategia organizacional



Nota. Tomado de Gestión del talento humano 3ºed. (p.73), por Chiavenato (2009)

Planificación estratégica de RH

Según Chiavenato (2009) afirma que la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional viene siendo uno de los acápites más trascendentes de la planificación estratégica, transcribe los objetivos y estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de Recursos humanos.

La planificación estratégica de RH está referido a la manera como ARH ayuda a lograr los objetivos de la empresa y también estimula la obtención de objetivos personales del recurso humano, con ello encamina las competitividades y las capacidades con las necesidades de la organización. Se define con antelación los talentos humanos que son necesarios para encaminar el trabajo futuro de la organización.

2.4. Marco conceptual

La presente investigación estudió a la gestión del talento humano y la rotación de personal, ambas se encuentran presentes en todas las organizaciones y que son muy importantes tanto para el desarrollo del capital humano y para minimizar la fuga del talento con que cuentan las empresas. Se tomará en cuenta diversas definiciones de distintos estudiosos.

2.4.1. Gestión de talento humano

A) Definición de GTH

En este contexto, gestión humana, es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual

y hasta administración con las personas, recursos humanos (RH), pero para el presente estudio nos quedaremos con el nombre de gestión del talento humano (GTH).

Para Chiavenato (2009) el termino GTH o gestión del talento humano tiene tres significados en específico las cuales se mencionan a continuación:

- a) Como función o departamento: en este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etc.
- b) Como un conjunto de prácticas de recursos humanos: es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- c) Como profesión: son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

Según Alles (2005), hace referencia al talento e indica que es “la gestión de las competencias como conjunto de dotes intelectuales de una persona, conformada por conocimientos determinando un desempeño superior” (p.29).

Para Dessler y Varela (2011), definen a la administración de recursos humanos como “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p.2).

Según Jericó (2008), menciona que la gestión del talento humano es” ayudar a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal” (p.13).

B) Dimensiones

1. Incorporación (incorporando a las personas)

Representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. Sus indicadores son reclutamiento y selección de personal.

1.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento según Chiavenato (2009) “es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p.116).

Reclutamiento interno y externo

Debido a su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH (mercado de recursos humanos) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

1.2. Selección de personal

Para Chiavenato (2009), indica que la selección de personal “consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”. (p.137).

Técnicas de selección:

Se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

2. Colocación (colocando de personas)

Chiavenato (2009) dice que el proceso de colocación de personal implica los pasos iniciales en la iniciación del nuevo personal de la organización, el bosquejo del puesto que desempeñará y también la valuación de su rendimiento en su puesto. Luego de la etapa de suministro sigue la de colocación del personal, lo que conlleva a la importancia de integrarlas a la empresa, dejándolos en sus nuevos puestos y otorgarles las actividades que les corresponden para finalmente evaluar su desempeño. Sus principales indicadores son orientación, modelado y evaluación.

a. Orientación a las personas

Su objetivo es colocar al personal en sus actividades dentro de la empresa dejándole bien en claro sus responsabilidades y objetivos. El termino orientar tiene un significado de establecer el enfoque de alguien en base a puntos principales como orientar, encaminar su rumbo a alguien, indicándole el sitio donde está para prevenir en el camino.

b. Modelado de trabajo

Los puestos involucran las actividades, la organización de los puestos establece el esquema organizacional en el que está contenida. Los puestos conforman un segmento general de la estructura de la organización. Lo que acarrea a establecer y determinar la distribución, la clasificación y el nivel de especialización en los puestos. La estructura organizacional simboliza la edificación de la organización, la distribución de los puestos y determina la relación de comunicación entre ellos, en otras palabras, cómo funcionan las cosas y quien manda.

Para Chiavenato (2009) si la organización y su estructura son rigurosas, indica que los puestos también lo serán, es decir definitivos, y limitados. Ahora Si la estructura de la organización es flexible, los puestos se tornarán graduables y abiertos. El modelado del trabajo demanda de docilidad y una intensa cooperación del personal involucrado.

El puesto

El recurso humano labora en las organizaciones realizando una actividad determinada, cuando se quiere conocer qué hace una persona en la organización se realiza la pregunta cuál es el puesto en el que se desempeña. Así, sabremos en que se desempeña en la organización y se conoce cuál es su relevancia y nivel que ocupa en la empresa. Cuando el capital humano ingresa a la organización y en el tiempo que permanezca estará ocupando siempre algún puesto.

Para Chiavenato (2009) revela que el puesto está compuesto por todas las actividades que realiza el personal. El diseño de puestos (job design) detalla el contenido de cada puesto, los procesos, metodología de trabajo y las relaciones con los demás.

Todo puesto solicita ciertas aptitudes del ocupante para que realice de la manera más adecuada sus funciones, esas capacidades se diferencian según el puesto, la jerarquía y el área donde se encuentre. Requieren que el personal este capacitado para operar los recursos, las relaciones entre los colaboradores, la información, los sistemas y la tecnología.

Administración de la carrera

Según Chiavenato (2009) la palabra carrera representa el orden de puestos y funciones que despliega una persona a lo largo de su permanencia en una organización. Por costumbre, se elabora un plan de carrera con la finalidad de

preparar al personal para ocupar progresivamente puestos más altos dentro de la estructura de la organización.

Trabajo en equipo

El éxito está en reunir a las personas en equipos, en grupos integrados de trabajo y en acciones conjuntas. El efecto es completamente diferente y superior. Por ello se dice que la base principal del trabajo se consigue en equipo. Con el trabajo en equipo, los miembros gerenciales logran metas, superan objetivos y ofrecen resultados. Para esto, el gerente tiene que saber escoger a su equipo, desarrollar las actividades para desplegar sus competencias, cómo prepararlos para incrementar sus capacidades, cómo ejercer su liderazgo e inspirarlos, cómo motivarlos, evaluar el desempeño para mejorarlo y finalmente cómo recompensar y reconocer los logros superados por el equipo.

c.- Evaluación del desempeño

La organización se interesa en el desempeño de los colaboradores, siendo la evaluación del desempeño una valoración del desempeño del personal en función a las actividades que realiza, las metas y los resultados que desean lograr. Para Chiavenato (2009) dice que la evaluación del desempeño “es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (p.245) y tiene como finalidad implantar la forma y procedimientos que permitirán optimizar constantemente el desempeño en la organización.

Métodos de evaluación de desempeño

Los nuevos métodos de evaluación están caracterizados por una nueva postura ante: la autoevaluación y la autodirección de las personas, mayor participación del

trabajador en la planificación de su propio desarrollo, enfoque sobre el futuro y en la mejora continua del desempeño, por ello encontramos:

Evaluación participativa por objetivos (EPP)

Para Chiavenato (2011) se caracteriza por ser democrática, interactiva, incluyente y motivadora intentando situar el desempeño hacia metas y objetivos, involucrar al colaborador con todos los recursos que requiere para que pueda lograrlo, evaluándolo con cálculos apropiados. Todo ello para alcanzar un desempeño aceptable a los requerimientos de la organización.

Otro punto en el cual se debe enfocar es la aceptación del colaborador con los objetivos, estos deberían ser negociados a efecto de que haya una responsabilidad, el cual muchas veces rige desde del contrato de desempeño que establece, por escrito, las posibilidades y las obligaciones para el siguiente periodo.

Evaluación de 360°

Según Chiavenato (2009) esta referido al contexto habitual que rodea a cada persona, Se realiza un examen circular de todos los frentes que interactúan con el evaluado. Como, por ejemplo: el supervisor, compañeros, subordinados, proveedores y todas aquellas personas que están en torno del evaluado.

3. Recompensas (recompensar a las personas)

El proceso para recompensar a las personas forma los componentes principales para impulsar y motivar al personal de la organización, recompensa tiene por significado remuneración, recompensa o reconocimiento por los servicios de alguna persona. Siendo los principales indicadores: remuneración, programa de incentivos, prestación y servicios.

3.1.-Remuneración

Chiavenato (2009) se refiere que “cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (p.283). Las organizaciones invierten en reconocimiento para el personal, cada vez que aportan para lograr los objetivos. Por ello remuneración tiene 3 elementos: remuneración básica, que es el pago fijo que el colaborador percibe de manera regular a manera de salario mensual o por hora. Los incentivos salariales forman el segundo elemento, los cuales son programas planteados para premiar a los trabajadores que demuestran buen desempeño, estos son pagados de distintas maneras, puede ser por bonos, participación o recompensas por los resultados. Finalmente, la prestación es el último y tercer elemento y son casi siempre llamadas remuneración indirecta.

Política Salarial

Representa el conjunto de decisiones que se toman entorno al salario y los beneficios que se otorgan al personal. Su objetivo primordial es establecer un sistema de recompensas que sea equilibrado para la organización y sus trabajadores.

3.2.-Programa de incentivos

Al recurso humano es preciso impulsarlo constantemente para que realicen el esfuerzo más sobresaliente posible, y de esa forma, logren alcanzar las metas y resultados que se presenten en el futuro.

Recompensas y sanciones

Las organizaciones hoy en día cuentan con un sistema de premios (reconocimiento por ciertos tipos de conductas deseadas en la organización) y de sanciones (correctivos o penalizaciones para prohibir ciertos tipos de comportamientos) con el fin de fortalecer la conducta de las personas que participan

en ellas. Este sistema de recompensas abarca un paquete de beneficios que se le ofrecen a sus integrantes, además de los procedimientos que utilizan para repartirlos.

No solamente abarca los sueldos, vacaciones, recompensas, ascensos sino otros reconocimientos que no están a la vista, como la seguridad de empleo, los trasposos a puestos mucho más desafiantes por un perfecto desempeño.

Así mismo, para Chiavenato (2009) las sanciones contienen una serie de medidas severas que intentan alinear la conducta del personal, imposibilitar (con amonestaciones verbales o escritas) que se desvíen de las pautas esperadas y hasta sancionar su reincidencia (con la expulsión o suspensión de las labores en el trabajo).

3.3.-Prestaciones y servicios

Una de las formas de mejorar la vida a los colaboradores es ofreciéndoles prestaciones y servicios, es decir son ciertos beneficios que se les conceden solo a una porción de sus trabajadores, en forma de retribución adicional a su salario. En la mayoría de los casos forman un paquete de prestaciones y servicios que integran la remuneración; las prestaciones y los servicios incluyen asistencia médica, seguro de vida, alimentación subsidiada, movilidad, planes de pensión y jubilación. Para el caso del personal de nivel más alto, llegan a incluir la dotación de auto (el que puede ser alquilado e incluso hasta el pago del chofer), vivienda, educación para los niños, club para la familia, pasajes y hospedaje en vacaciones, tarjetas de crédito.

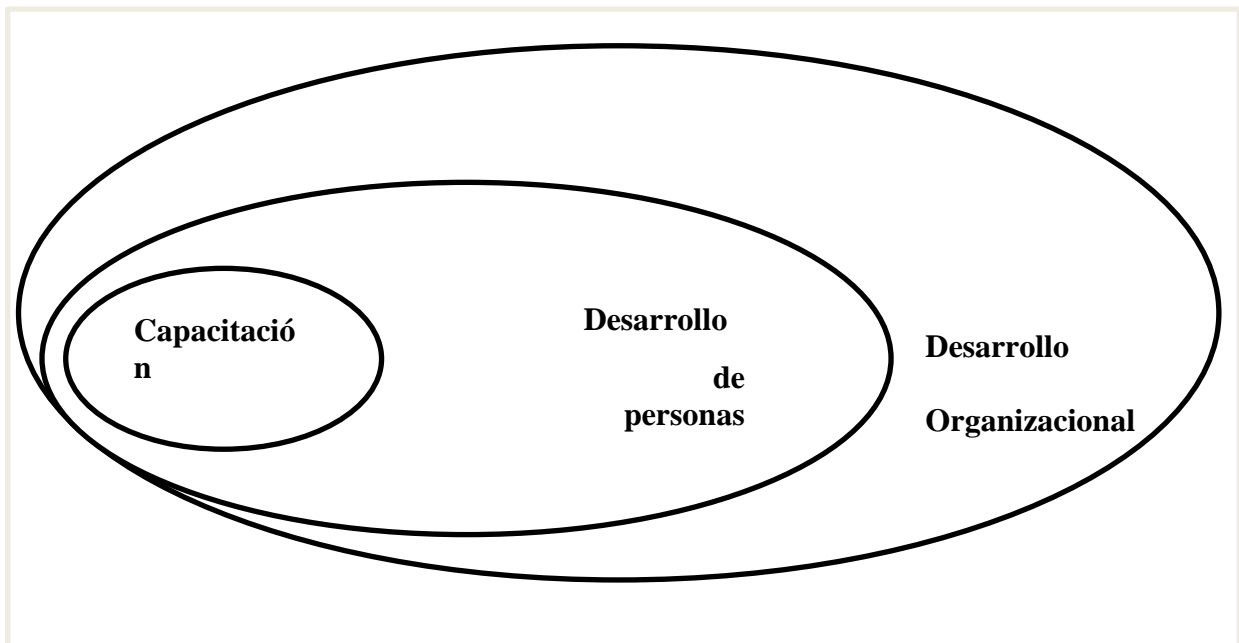
Las prestaciones, también valen para librar al personal de una cadena de crisis, por tener que buscar movilidad (transporte) para llegar a la compañía o localizar restaurante a la hora del refrigerio, estas prestaciones están estrechamente ligadas a aspectos de la responsabilidad social.

4.-Desarrollo (desarrollo de las personas)

Poseen una estrecha relación con la educación. Según Chiavenato (2009), educar representa “la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas” (p.366). Formar es más que sólo informar, siempre y cuando constituya una ganancia de la personalidad lo cual las organizaciones han empezado a dar cuenta de ello.

Figura 3

Los estratos del desarrollo



Nota. Tomado de Gestión del talento humano 3ªed. (p.367), por Chiavenato (2009)

Sus principales indicadores son capacitación, desarrollo de las personas y de las organizaciones.

4.1.- Capacitación

Medio por el cual se desarrollan las aptitudes del personal para que logren ser más creativas, innovadoras y productivas, para que aporten de una mejor forma a los objetivos volviéndose cada vez más ventajosos. Es por lo que la capacitación es una excelente forma de

añadir valor a las personas, a la compañía y a sus clientes; ya que, le da pasta al recurso humano de las organizaciones.

Según Chiavenato (2011) la diferencia entre capacitación y desarrollo se encuentra en que la capacitación está orientada en el presente, porque se enmarca en el sitio actual y procura optimizar las destrezas y las competencias del desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo, se orienta en los puestos que ocuparán en el futuro en la compañía y en las pericias y capacidades nuevas que requerirán allí.

4.2.- Desarrollo de las personas y de las organizaciones

Vivimos en una era de inestabilidad donde se solicitan personas y organizaciones emprendedoras, flexibles e innovadoras, las nuevas épocas requieren organizaciones y personas que trabajen en ella adaptándose al cambio y a las nuevas posturas.

Administración del conocimiento corporativo

Es lo que la compañía sabe y conoce, que añade permanentemente de fuentes internas y externas durante muchos años de trabajo, este conocimiento no se ha formado al azar. La administración del conocimiento es un proceso por el cual compañías obtienen valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Realizan un trabajo por revelar y aprender nuevas y mejores prácticas, además de nuevas y mejores soluciones.

Para Chiavenato (2009) el conocimiento es el cimiento del capital intelectual de las compañías. En resumen, es la suma de lo que conocen los elementos de una organización que le genera una ventaja profesional en el mercado.

Cambio organizacional

Según Chiavenato (2009) el cambio “está en todas partes: en las organizaciones, en las personas en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos” (p.411).

El cambio origina nuevas innovaciones y otorga soluciones, pero para que éstas trabajen completamente, es obligatorio que el personal también cambie. Esa es la función del desarrollo de las personas.

Desarrollo organizacional

Como ya se mencionó en el trabajo la capacitación y el desarrollo está referido a los cambios que sigue el recurso humano, es decir, representan al aprendizaje por parte del individuo. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio en la organización donde los colaboradores determinan el cambio necesario y lo establecen con el apoyo de un consultor en la materia.

5. Retención (retener a las personas)

La retención de los colaboradores demanda poner énfasis a las condiciones administrativas, relaciones entre el personal, programas de higiene y seguridad en el trabajo asegurando la calidad de vida dentro de la compañía. Este proceso de retención tiene como objetivo mantener al personal satisfecho y motivado, asegurándoles los medios físicos, psicológicos y sociales para que permanezcan en la organización, además se impliquen con ella y se pongan la camiseta.

Para Chiavenato (2011) los principales indicadores son relación con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida.

5.1.-Relación con los empleados

El recurso humano requiere de diversas destrezas para trabajar en una organización, para ello, corresponde desempeñar su trabajo, relacionarse con sus equipos y supervisores, ayudar al cliente, gestionar los resultados, pero, sobre todo, ceñirse al reglamento de la empresa y absorber su cultura.

Esto requiere de una enorme dosis de adaptación e integración a la organización, a la distribución, a la cultura, a los temperamentos presentes en ella, es por eso, que cada organización es única y cada una ejerce su manera particular de administración.

Programas de reconocimiento

Según Chiavenato (2009), habla de los programas de reconocimiento como “pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores” (p.449).

Este reconocimiento generalmente es otorgado por el líder del equipo, realizando la comunicación a los directivos del por qué se realiza el reconocimiento, este premio puede implicar hacer una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo reconocido para promover que todo el personal se contagien y se esfuercen por lograr los objetivos.

5.2.- Higiene, seguridad y calidad de vida

El área de talento humano tiene responsabilidad legal y moral de avalar por un ambiente de trabajo donde no se tenga peligros innecesarios, así también como condiciones laborales que provoquen daños o perjuicios a la salud física y mental de sus colaboradores.

Para Chiavenato (2009) las enfermedades ocupacionales y los accidentes en el trabajo comprometen grandes daños a las personas en términos económicos; aun cuando ocurren por forma casual, se podrían evadir con programas de prevención. Por ello se dividirá la higiene y la seguridad en higiene laboral y en seguridad en el trabajo.

Higiene laboral

Esta referido a los escenarios ambientales en el trabajo que garanticen la salud física y mental, así como las condiciones de salud y bienestar del personal. Mirando desde el panorama de la salud física, el centro de labores establece el campo de acción de la higiene laboral buscando evitar exponer el recurso humano al ruido, aire, temperatura, humedad,

iluminación (que conforman agentes externos). De esta manera, un ambiente laboral sano posee condiciones ambientales físicas que actúan de manera positiva en todos los sentidos (humanos) como la vista, oído, tacto, olfato y gusto.

Por ende, para Chiavenato (2011) el ambiente donde se trabaja debería poseer condiciones psicológicas y sociológicas saludables, para que intervengan de manera positiva en la conducta del personal y eviten el estrés.

Seguridad en el trabajo

Está formada por tres áreas: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. La seguridad en el trabajo vigila la prevención de accidentes y gestiona los riesgos ocupacionales, es decir prevé de que los inseguridades y peligros sean mínimos.

Calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida en el trabajo (CVT) se forma de aspectos físicos y ambientales, relaciona dos posiciones opuestas: por un lado, los requerimientos de los colaboradores referidos al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las compañías en cuanto a los efectos que fortalecen la productividad y la calidad.

La CVT abarca dos aspectos importantes: intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Por lo que afecta a las cualidades personales y a las conductas para la productividad individual y además grupal: como motivación en el trabajo, adaptación a los cambios en su entorno, creatividad y, sobre todo, agregando valor a la empresa.

6. Supervisión (supervisar a las personas)

El término supervisar, se refiere a continuar, asistir, orientar y mantener el comportamiento del personal entre determinados términos de variación. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas reemplazan la vigilancia externa para lograr resultados. Supervisar significa entonces hacer seguimiento a

sus procedimientos y operaciones con la finalidad de que los planes se cumplan y ejecuten. Su principal indicador es la base de datos y sistemas de información de recursos humanos.

6.1.- Base de datos y sistemas de información de recursos humanos

La eficacia de cualquier programa de recursos humanos dependerá de la organización y esquema del método de información. Es decir, cuanto más sea la cantidad de información principal, la incertidumbre será mínima sobre la realidad y mayor será la eficacia sobre la toma de decisiones.

Base de datos de la administración de recursos humanos

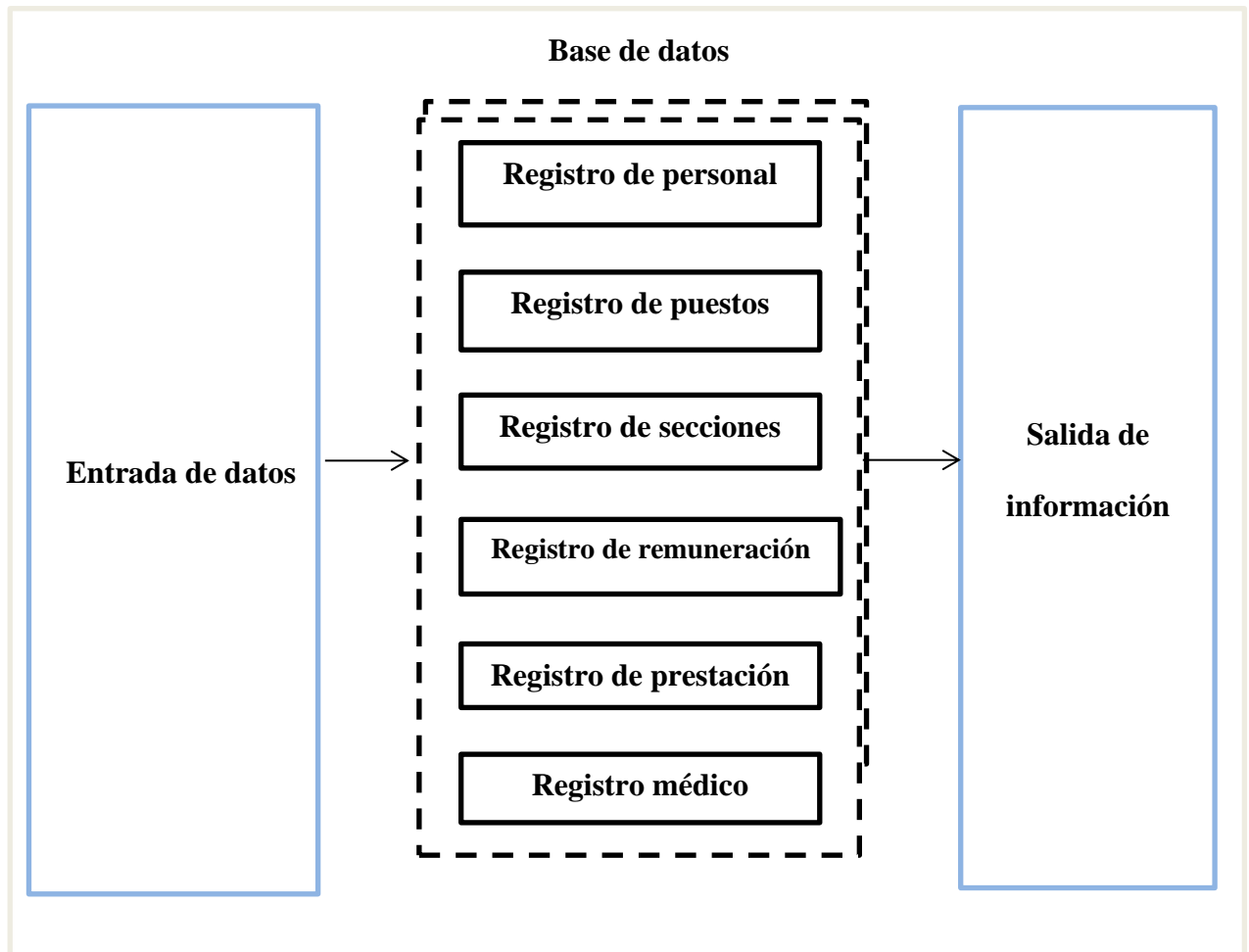
Según Chiavenato (2009) su función es almacenar y acumular datos adecuadamente agrupados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Estos datos se clasifican y almacenan para obtener información significativa. Dicha información contiene relevancia y propósito, que la distinguen del dato.

La dirección de recursos humanos necesita del manejo de diferentes bases de datos relacionadas que permitan la obtención y almacenamiento de información sobre distintos niveles de la organización.

El sostenimiento y la actualización de la información es responsabilidad de sus usuarios, es decir expertos en recursos humanos, supervisores y gerentes y hasta los propios colaboradores, todos están envueltos en la labor de conservar las bases de datos debidamente actualizados.

Figura 4

Base de datos de la administración de recursos humanos



Nota. Tomado de Gestión del talento humano 3ªed. (p.512), por Chiavenato (2009)

Sistemas de información de la administración de recursos humanos

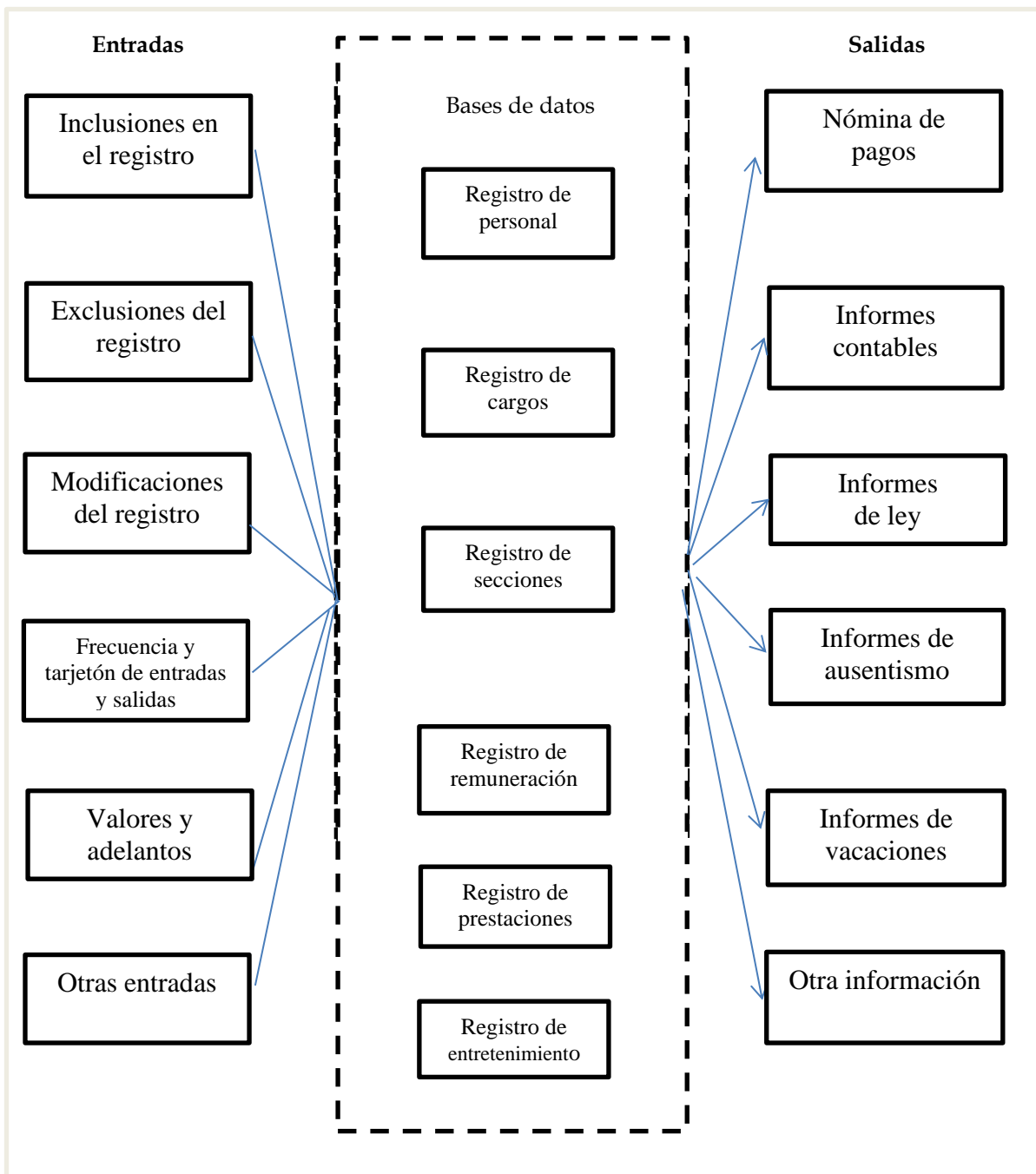
Chiavenato (2009) indica que el significado de sistema de información posee estrecha concordancia con la tecnología de la información (TI) e involucra obligatoriamente hardware y software, es decir presencia de ordenador y programas concretos para el procesamiento de datos e informaciones

Este sistema tiene dos objetivos: el primero es administrativo, para minimizar costos y el tiempo de procesamiento de la información. El segundo es ofrecer soporte en línea para la toma de decisiones, ayudando a gerencia y colaboradores a elegir buenas decisiones.

Así, este sistema de información de recursos humanos está dedicado a los peritos en recursos humanos, a la alta directriz de la compañía, a la gerencia y al personal, quienes reciben la información de manera compatible. Para el acceder a dicha información se realiza por medio de terminales repartidas en toda la empresa.

Figura 5

Banco de datos un sistema de información para la administración de recursos humanos



Nota. Tomado de Gestión del talento humano 3ª ed. (p.515), por Chiavenato 2009

El sistema de información de la administración de recursos humanos constituye inversión en tecnologías de software, hardware, infraestructuras, adiestramiento y costos de manutención. Esto se debe a la cuantía de información a recabar, procesar y que se colocará a disposición de sus usuarios, siendo los expertos en administración de recursos humanos quienes evalúan y elaboran el alcance de la información que incluirán en dicho sistema.

Cultura Organizacional

También llamada cultura corporativa son el conjunto de costumbres y hábitos establecidos por las reglas, valores, condiciones y las experiencias que comparten los miembros de la organización y que la diferencia de las otras.

Según Chiavenato (2011) establece la forma institucional de pensar y de proceder que existe en la organización, cualquier cultura se muestra en tres niveles distintos: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

a) Los artefactos son el primer nivel, siendo el más superficial, visible y palpable, son los objetos concretos que el personal puede ver, oír y sentir en la organización. Ejemplos de ello son los emblemas, las historias, los ídolos, las frases y los ritos anuales.

b) Los valores compartidos son el segundo nivel, son los valores principales que obtienen importancia para el personal y que a su vez definen la razón del por qué hacen lo que hacen. Es decir, tienen la función como justificaciones admitidas por toda la organización. En la mayoría de las culturas organizacionales generalmente estos valores se crearon por los fundadores de la empresa.

c) Los supuestos básicos son el nivel más íntimo, recóndito y oculto de la cultura organizacional. Simbolizan la costumbre inconsciente, los conocimientos, las emociones en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las

cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de suposiciones que no están escritos.

2.4.2. Rotación de personal

1) Definición

Para Chiavenato (2009), indica que la rotación de personal “se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones” (p.91).

Existen dos formas de separación bien definidas en cualquier organización: la separación por parte del empleado (renuncia voluntaria) y la otra sería separación por iniciativa de la propia organización (llamada despido).

Para calcular el índice de rotación en cualquier organización, existe un cociente el cual determina el porcentaje de este, se muestra a continuación:

Índice de rotación

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Rotación en la financiera Credinka por año

En el 2016 se tenía 40 colaboradores con una rotación de 0%

En el 2017 se tenía 35 colaboradores con una rotación de 14%

En el 2018 se tenía 30 colaboradores con una rotación de 16%

En el 2019 se tenía 25 colaboradores con una rotación de 20%

En el 2020 se tenía 20 colaboradores con una rotación de 25%

En el 2021 se tenía 16 colaboradores con una rotación de 25%

B) Dimensión

La rotación de personal muchas veces es tomada como causa, pero en realidad es efecto, de variables tanto externas e internas que se presentan en la organización.

1. Fenómenos externos

- Oferta y demanda de Recursos Humanos
- Coyuntura económica de la organización
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo

2. Fenómenos internos

- Política salarial
- Política de prestaciones
- Política de supervisión
- Tipo de relaciones humanas
- Condiciones físicas de trabajo
- Moral del personal
- Oportunidad de crecimiento
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento
- Programa de capacitación
- Política disciplinaria
- Evaluación de desempeño
- Flexibilidad de las políticas

Las indagaciones sobre las variables externas e internas son obtenidas por medio de la entrevista de separación que se realiza a los empleados que dejan la organización con lo que se evita todo compromiso personal. Dicha entrevista de

separación tiene que ser propuesta por el especialista gerente del área de RH y consta de los siguientes puntos:

- a) Causa que origina la desvinculación.
- b) La sentir del colaborador sobre la empresa, los líderes y sus compañeros.
- c) Su juicio sobre el puesto en el que trabajo, así como las condiciones del ambiente laboral.
- d) Su apreciación sobre las prestaciones económicas, beneficios sociales y la línea de carrera en la organización.
- e) Su opinión sobre el clima laboral.
- f) Su pensamiento sobre las oportunidades que existen en el mercado de trabajo.

Todos estos campos deben de figurar en el formulario de la entrevista de separación, el cual debe estar registrado y tabulado de manera estadística indicando los principales motivos de la rotación de personal en la organización

2.5. Definición de términos básicos

a) Administración de personal: Según Chiavenato (2009), “incluye los procesos de atraer, asignar, motivar, mantener, desarrollar y monitorear a las personas y sus talentos en una organización” (p.487).

b) Cultura organizacional: Según Chiavenato (2009) “o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p.177).

c) Éxito organizacional: Según Chiavenato (2009) “condición de las organizaciones eficientes y eficaces que alcanzan un desempeño excelente en la consecución de sus objetivos” (p.496).

d) Política salarial: Según Chiavenato (2011) “es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores (p.251).

e) Talento: Según Vallejo (2015) “es un tipo especial de persona que posee cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoran” (p.30).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Existe relación significativa e inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

a) Existe relación significativa e inversa de la incorporación del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

b) Existe relación significativa e inversa de la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

c) Existe relación significativa e inversa de las recompensas al personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

d) Existe relación significativa e inversa del desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

e) Existe relación significativa e inversa de la retención del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

f) Existe relación significativa e inversa de la supervisión del personal y de la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

g) La situación actual de la gestión de talento humano es aceptable y la rotación de personal es media en la financiera Credinka Agencia Cajamarca.

3.2. Variables

Variable 1: Gestión del talento humano

Variable 2: Rotación del personal

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2

Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			Fuente o instrumentos de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p>Hipótesis General Existe relación significativa e inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.</p> <p>Hipótesis específicas a) La situación actual de la gestión de talento humano es aceptable y la rotación de personal es media en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. b) Existe relación significativa e inversa de la incorporación del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. c) Existe relación significativa e inversa de la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. d) Existe relación significativa e inversa de las recompensas al personal y la rotación de personal en la</p>	<p>Gestión del Talento Humano (GTH) también llamado Administración del Recurso Humano (ARH) según Vallejo (2015),” Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano” (p.17).</p>	Gestión del Talento Humano	Incorporación	Reclutamiento Selección	Encuesta
			Colocación	Orientación Modelado Evaluación	
			Recompensas	Remuneración Programa de incentivos Prestación y servicios	Encuesta
			Desarrollo	Capacitación Desarrollo de las personas	
			Retención	Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida	Encuesta
			Supervisión	Base de datos y sistemas de información de recursos humanos	
			Fenómenos Externos	Oferta y demanda de RRHH Coyuntura económica de la organización Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo	Encuesta
			Rotación de Personal	Política salarial Política de prestaciones Tipo de supervisión Tipo de relaciones humanas	

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables		
		Variables	Dimensiones	Indicadores
financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. e) Existe relación significativa e inversa del desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. f) Existe relación significativa e inversa de la retención del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. g) Existe relación significativa e inversa de la supervisión del personal y de la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.			Fenómenos Internos	Condiciones físicas de trabajo
				Moral del personal
				Oportunidad de Crecimiento
				Cultura Organizacional
				Política de reclutamiento
				Programas de capacitación
				Política disciplinaria
				Evaluación de desempeño
				Flexibilidad de las políticas
				Encuesta

CAPÍTULO IV

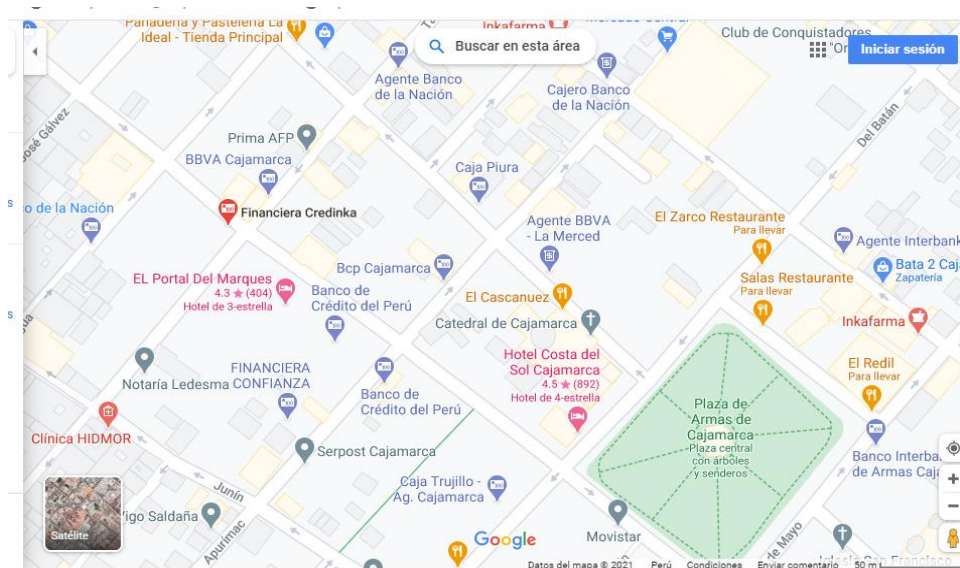
MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La investigación se llevó a cabo en el distrito y ciudad de Cajamarca, situado al norte del país, con una superficie de 33, 318 km² y a 2750 m.s.n.m. en el margen este de la cadena occidental de la Cordillera de los Andes. Superficie de 392.5 Km². Pertenece a la provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca (BCRP), específicamente en la financiera Credinka agencia Cajamarca la cual está ubicada en Jr. Comercio N°560 Barrio la Merced, se adjunta un mapa para su ubicación (Google Maps)

Figura 6

Ubicación geográfica de la investigación



Nota. Obtenido de google maps

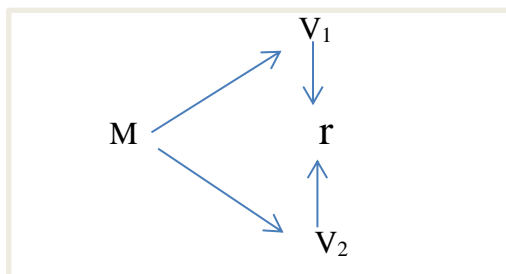
4.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un esquema según su enfoque, alcance, diseño, tipo y su temporalidad, clasificaciones abordadas por Vieytes (2004):

- a) Según su enfoque: cuantitativo debido a que se recolectó y analizó datos para identificar y comprobar la relación de las variables.
- b) Según su alcance o nivel: correlacional ya que estudió la relación entre ambas variables (gestión del talento humano y rotación de personal).
- c) Según su diseño: no experimental debido a que no se manipularon las variables, observan los hechos y posteriormente se analizaron.
- d) Según el tipo: básica debido a que es una investigación pura, originada en un marco teórico enriqueciendo el conocimiento científico.
- e) Según su temporalidad: transeccional ya que en la investigación tomó a las variables en un solo momento (p.35).

Figura 7

Diseño de la investigación



Dónde:

M = Muestra

V₁ = Gestión del talento humano

r = Relación o influencia de las variables

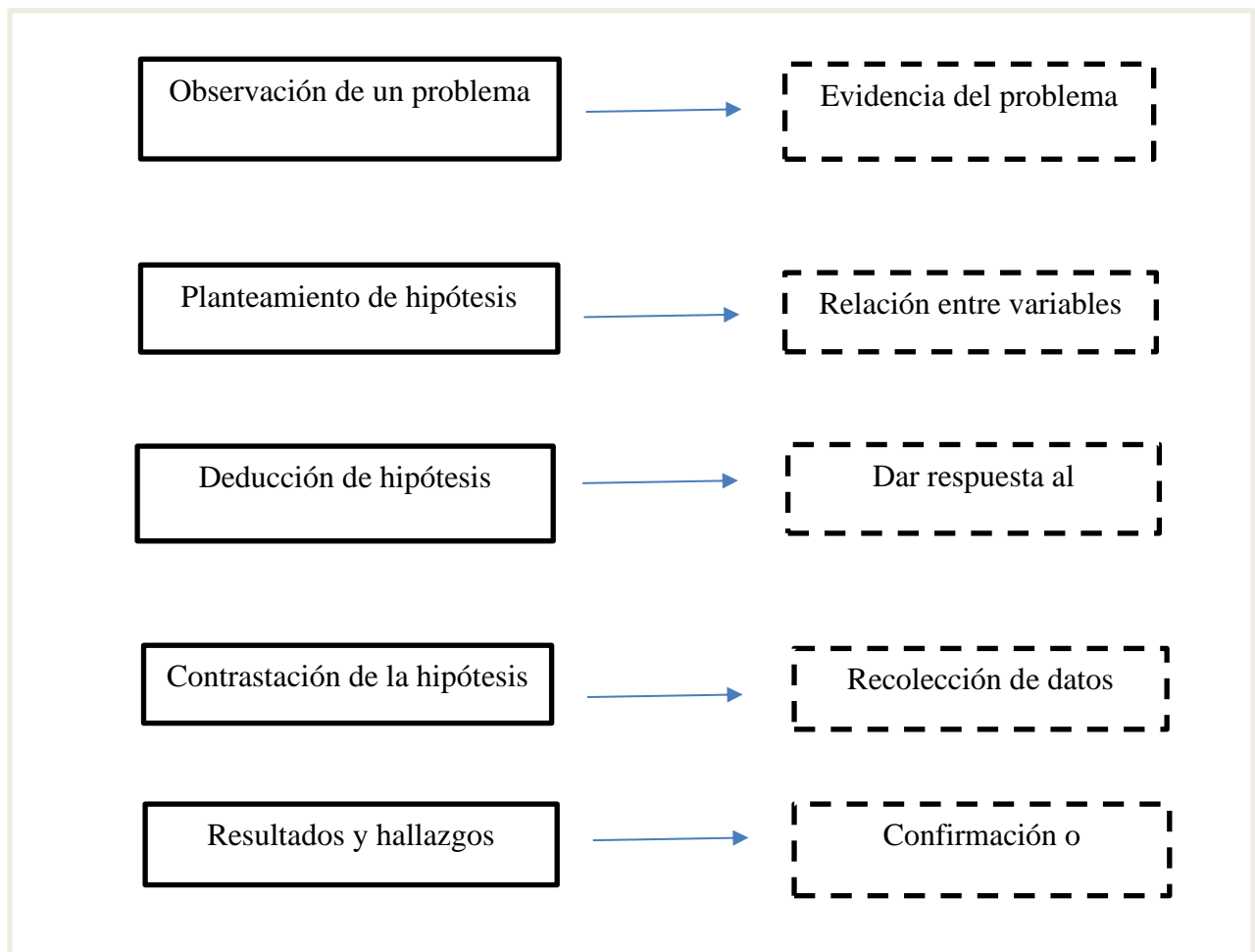
V₂ = Rotación del personal

4.3. Métodos de investigación

La investigación utilizó al método hipotético-deductivo, ya que se observó un problema, con lo que se planteó una hipótesis (la relación que existe ente las variables), después de ello se verificó la hipótesis (recogiendo datos y haciendo una contrastación), se diseñó la investigación, finalizando con el hallazgo de resultados referente al problema investigado.

Figura 8

Método Hipotético-Deductivo a ser desarrollado en la investigación



Nota. Elaborado sobre lo que señala Vieytes (2004)

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

Para la presente investigación, la población estará constituida por los 20 colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca que vienen trabajado a la fecha constituida por las áreas de negocios, operaciones, pasivo, cobranzas y call center.

4.4.2. Muestra

La muestra que se utilizó son el total de colaboradores de la financiera, 20 personas de las 5 áreas que laboran actualmente en la financiera Credinka.

4.4.3. Unidad de análisis

La investigación tomará a cada uno de los colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca, para el análisis.

4.4.4. Unidad de observación

Son las entidades del sistema financiero, para la presente investigación se toma a la financiera Credinka agencia Cajamarca.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la presente investigación utilizó como técnica a la encuesta, teniendo como instrumento operativo de recolección de información a dos cuestionarios, el primero para medir la gestión del talento humano y el segundo para medir la rotación de personal de los colaboradores de la Financiera Credinka Agencia Cajamarca. Ambos serán construidos en base a las dimensiones de cada variable estudiada. El contenido fue de 41 preguntas formuladas en base a las variables, el cual se encuentra en el anexo de la presente investigación, siendo validado por juicio de expertos.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En el presente trabajo para el procesamiento de datos utilizó la estadística descriptiva y se someterá a la prueba de normalidad de shapiro wilk, para el análisis de la información se utilizó el Excel y el spss versión 25 procesando los datos recabados en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca.

4.7. Equipos, materiales, insumos, servicios.

4.7.1. Equipos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó principalmente una laptop, impresora, calculadora y memoria usb.

4.7.2. Materiales

Para la investigación se utilizó tesis de consulta, libros electrónicos, libros en físico, investigaciones y artículos académicos.

4.7.3. Insumos

La presente investigación empleó papel bond, cuadernos, lapiceros y tinta.

4.7.4. Servicios

En el presente trabajo se utilizó asesoramiento por parte del docente, servicios de luz, servicio de internet.

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 3

Matriz de consistencia

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Problema general ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?	Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	Hipótesis general Existe relación significativa e inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	Gestión del talento humano	Incorporación	Reclutamiento Selección	Cuestionario	En la investigación se utilizó el método Hipotético deductivo, tendrá un esquema según su enfoque es cuantitativo, según su alcance es correlacional, según su diseño es no experimental y según su temporalidad es transeccional	Población estará constituida por los 20 colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca. Muestra: a utilizar son el total de colaboradores de la financiera, 20 personas (todas aquellas que tengan una antigüedad mayor a 3 meses). Unidad de análisis: tomara a cada uno de los colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca, para el análisis.
				Colocación	Orientación Modelado Evaluación	Cuestionario		
				Recompensa	Remuneración Programa de incentivos Prestación y servicios	Cuestionario		
				Desarrollo	Capacitación Desarrollo de las personas	Cuestionario		
				Retención	Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida	Cuestionario		
				Supervisión	Base de datos y sistemas de información de recursos humanos	Cuestionario		

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021								
Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas						
1.- ¿De qué manera se relaciona la incorporación del personal y la rotación personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?	1.- Determinar la relación entre la incorporación del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	1.- Existe relación significativa e inversa de la incorporación del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	Rotación de personal	Fenómenos externos		Oferta y demanda de RRHH	Cuestionario	
2.- ¿De qué manera se relaciona la colocación de personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?	2.- Determinar la relación entre la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	2.- Existe relación significativa e inversa de la colocación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.				Coyuntura económica de la organización		
3.- ¿De qué manera se relaciona las recompensas al personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia	3.- Determinar la relación entre las recompensas al personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia	3.- Existe relación significativa e inversa de las recompensas al personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.				Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo		
				Fenómenos Internos		Política salarial	Cuestionario	
						Política de prestaciones		
						Tipo de supervisión		

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021								
Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Cajamarca en el año 2021? 4.- ¿De qué manera se relaciona el desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?	Cajamarca en el año 2021. 4.- Determinar la relación entre el desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	4.- Existe relación significativa e inversa del desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.				Tipo de relaciones humanas		
						Condiciones físicas de trabajo		
						Moral del personal		
5.- ¿De qué manera se relaciona la retención de talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021?	5.- Determinar la relación entre la retención del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.	5.- Existe relación significativa e inversa de la retención del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.				Oportunidad de Crecimiento		
						Cultura Organizacional		
6.- ¿De qué manera se relaciona la supervisión de personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia	6.- Determinar la relación entre la supervisión de personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia	6.- Existe relación significativa e inversa de la supervisión del personal y de la rotación de personal en la financiera Credinka agencia				Política de reclutamiento		

Gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ Categorías	Dimensiones/ Factores	Indicadores/ Cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Cajamarca en el año 2021? 7.- ¿Cuál es la propuesta de mejora para la gestión del talento humano y la rotación del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca?	Cajamarca en el año 2021. 7.- Formular propuesta de mejora para la gestión del talento humano y la rotación del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.	Cajamarca en el año 2021. 7.- La situación actual de la gestión de talento humano es aceptable y la rotación de personal es media en la financiera Credinka agencia Cajamarca.				Programas de capacitación		
						Política disciplinaria		
						Evaluación de desempeño		
						Flexibilidad de las políticas		

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la presente investigación se utilizó el software estadístico SPSS v25, este sistema es capaz de calcular numerosas estadísticas paramétricas y no paramétricas, es utilizado para estudios que implican un análisis de correlación.

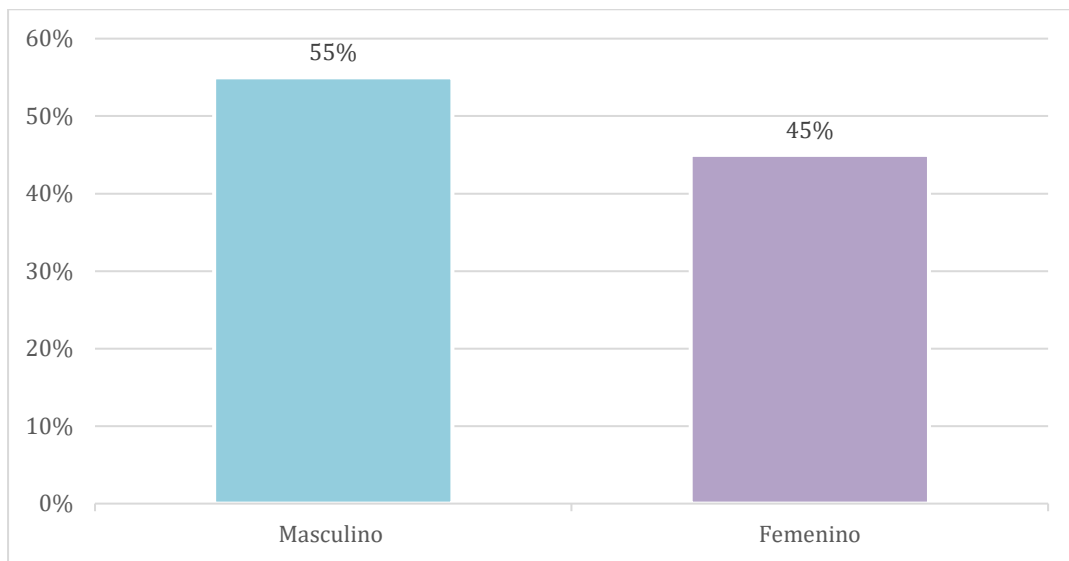
5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Aspectos generales

A continuación, se presentan los resultados a nivel de aspectos generales:

Figura 9

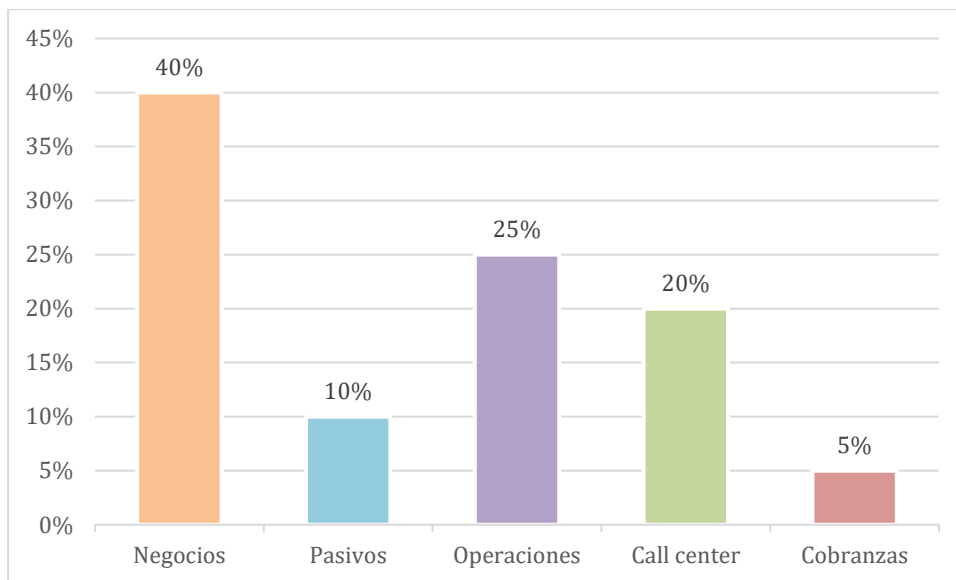
Género de los colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca



El 55% de colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca es de género masculino y 45% femenino.

Figura 10

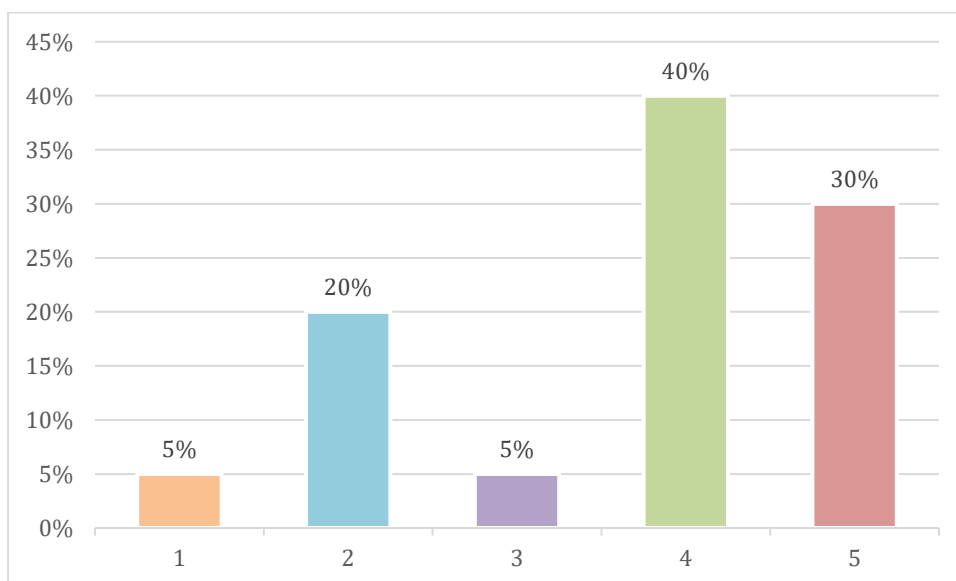
Área en la que laboran los colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca



El 40% de colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca labora en Negocios, 25% en Operaciones, 20% en Call Center, 10% pasivos y 5% Cobranzas; es decir el 65% representa el staff operativo.

Figura 11

Tiempo laborando en años de los colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca.



El 40% de colaboradores de la financiera Credinka agencia Cajamarca laboran 4 años, 30% están 5 años, 20% están 2 años y sumando un 10% están entre 1 y 3 años 5%; es decir el 70% de colaboradores tienen ya más de 3 años.

5.1.2. A nivel de variables

A continuación, se presentan los resultados a nivel de variables y dimensiones planteadas:

Tabla 4

Relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Gestión del Talento Humano	Rotación de personal
Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	-,879**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Rotación de personal	Correlación de Pearson	,879**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

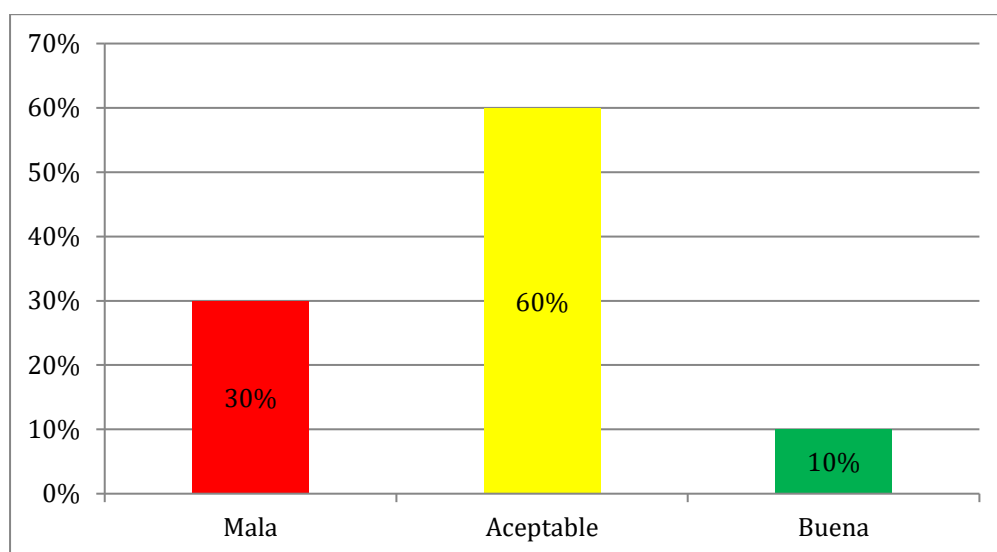
Tabla 5

Situación actual de la gestión del talento humano en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	6	30,0	30,0	30,0
	Aceptable	12	60,0	60,0	90,0
	Buena	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 12

Gestión del talento humano en financiera Credinka agencia Cajamarca.



El 60% de colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca tiene la percepción de que la Gestión del talento humano es aceptable.

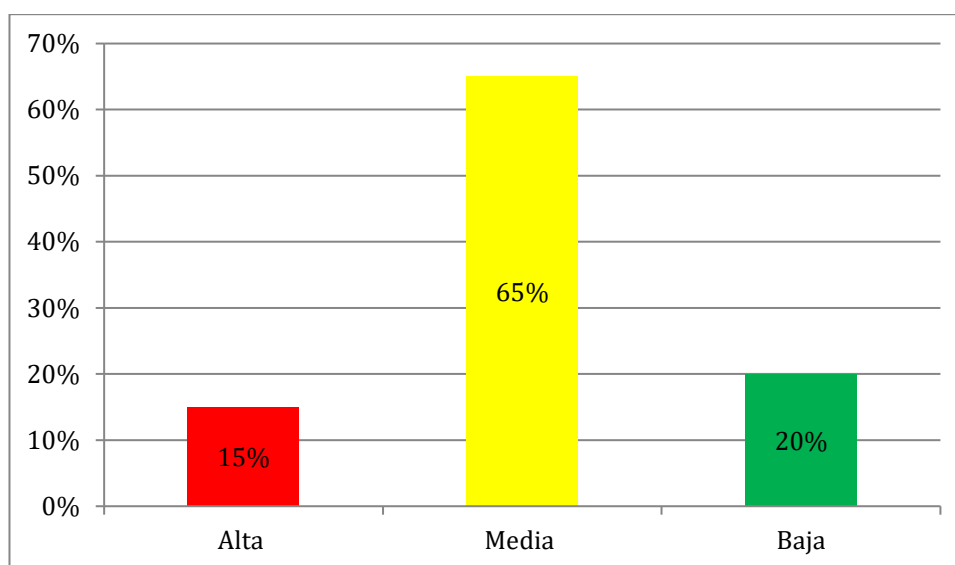
Tabla 6

Situación actual de la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	2	20,0	20,0	20,0
	Media	15	65,0	65,0	85,0
	Alta	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 13

Rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.



El 65% de colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca tiene la percepción de que la Rotación de personal es media.

5.1.3. A nivel de dimensiones

Tabla 7

Relación de la incorporación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Incorporación
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,525*
	Sig. (bilateral)		,017
	N	20	20
Incorporación	Correlación de Pearson	-,525*	1
	Sig. (bilateral)	,017	
	N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Tabla 8

Incorporación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	0	0,0	0,0	0,0
	Aceptable	19	95,0	95,0	95,0
	Buena	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 9

Relación de colocación y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Colocación
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,679**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
Colocación	Correlación de Pearson	-,679**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20

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

Tabla 10

Colocación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	9	45,0	45,0	45,0
	Aceptable	5	25,0	25,0	70,0
	Buena	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 11

Relación de las recompensas al personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Recompensas
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,796**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Recompensas	Correlación de Pearson	-,796**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Tabla 12

Recompensas al personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	8	40,0	40,0	40,0
	Regular	8	40,0	40,0	80,0
	Eficiente	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 13

Relación del desarrollo del personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Desarrollo
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,873**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Desarrollo	Correlación de Pearson	-,873**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Tabla 14

Desarrollo del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	11	55,0	55,0	55,0
	Aceptable	8	40,0	40,0	95,0
	Buena	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 15

Relación de la retención de talentos y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Retención
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,811**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Retención	Correlación de Pearson	-,811**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Tabla 16

Retención de talentos en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	2	10,0	10,0	10,0
	Aceptable	9	45,0	45,0	55,0
	Buena	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 17

Relación de la supervisión de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

		Rotación de personal	Supervisión
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-,819**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Supervisión	Correlación de Pearson	-,819**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Tabla 18

Supervisión de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	7	35,0	35,0	35,0
	Aceptable	9	45,0	45,0	80,0
	Buena	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Análisis e interpretación

En este apartado el objetivo general y específicos planteados en la investigación son analizados e interpretados y finalmente una breve discusión con los resultados de otras investigaciones.

1° Relación entre gestión del talento humano y la rotación de personal en financiera Credinka agencia Cajamarca 2021.

En la tabla 4 se observa que, la correlación es negativa -0,879, por lo tanto, existe asociación inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca 2021. Por otro lado, el 15% de los empleados perciben la rotación de personal alta, el 65% media y el 20% cree que es baja, por lo tanto, se deriva que la gestión del talento humano es aceptable (60%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación entre ambas variables es significativa inversa, esto supone que si la gestión del talento humano es buena la rotación de personal será baja.

2° Relación de la incorporación de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 7 se observa que, la correlación es negativa -0,525, por lo tanto, existe asociación inversa de la incorporación de personal en la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben a la incorporación aceptable (95%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación ente la incorporación y la variable de rotación de personal es inversa, esto supone que si la incorporación de personal es buena la rotación de personal será baja.

3° Relación de colocación de personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 9 se observa que, la correlación es negativa -0,679, por lo tanto, existe asociación inversa de la colocación de personal en la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben a la colocación como mala (45%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación ente la colocación y la variable de rotación de personal es inversa, esto supone que si la incorporación de personal es buena la rotación de personal será baja.

4° Relación de las recompensas al personal y la rotación de personal de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 11 se observa que, la correlación es negativa -0,796, por lo tanto, existe asociación inversa de las recompensas al personal en la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben a las recompensas en un 80% como mala y aceptable (40% para cada uno).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación ente las recompensas y la rotación de personal es inversa, esto supone que si las recompensas al personal son buenas la rotación de personal será baja.

5° Relación del desarrollo de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 13 se observa que, la correlación es negativa -0,873, por lo tanto, existe asociación inversa del desarrollo de personal en la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben al desarrollo de personal como mala (55%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación ente el desarrollo de personal y la rotación de personal es inversa, esto supone que si el desarrollo de personal es bueno la rotación de personal será baja.

6° Relación de la retención de talentos y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 15 se observa que, la correlación es negativa -0,811, por lo tanto, existe asociación inversa de la retención en la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben a la retención de talentos como buena (50%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación entre la retención y la rotación de personal es inversa, esto supone que si la retención de talentos es buena la rotación de personal será baja.

7° Relación de la supervisión de personal y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021.

En la tabla 17 se observa que, la correlación es negativa -0,819, por lo tanto, existe asociación inversa de la supervisión de personal en la rotación de personal en la

financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por otro lado, se observa que los colaboradores perciben a la supervisión aceptable (40%).

De los resultados obtenidos se infiere que la relación ente la supervisión y la rotación de personal es inversa, esto supone que si la supervisión de personal es buena la rotación de personal será baja.

5.2.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación demuestran que, si existe una relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal, esta relación es negativa e inversa.

Las investigaciones consultadas obtienen resultados similares, existe relación entre las variables estudiadas, en algunos casos el indicador es alto(significativo), para otros, moderado, pero se concluye de forma general que si se mejora la gestión del talento humano(se debe cambiar y modernizar los procesos de incorporación, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión del personal) la rotación de personal disminuirá, esto discrepa con lo manifestado por Velásquez(2020), quien indica que la gestión del talento humano y la rotación de personal tienen relación positiva directa y difiere también con Cueva y Quispe(2017) quienes indican que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano y la motivación de los colaboradores de la financiera donde realizaron su investigación, ahora bien se encontró similitud con Arroyo(2016) pues su investigación concluyó que existe correlación significativa inversa cuando una de ellas aumenta la otra disminuye.

5.3. Contratación de hipótesis

En la presente investigación se utilizó métodos estadísticos para determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal, Así mismo se ha sometido a pruebas de normalidad y a la aplicación de correlación de Pearson.

Hipótesis de investigación

Existe relación significativa e inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca 2021.

Hipótesis nula

No existe relación significativa e inversa de la gestión del talento humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca 2021.

La gestión del talento humano se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca del 2021. En la tabla 3 se observa que el valor de la prueba es altamente significativo ($p < 0.01$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

La incorporación de personal se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 7 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

La colocación de personal se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 9 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.01), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Las recompensas al personal se correlacionan de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 11 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.01), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

El desarrollo de personal se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 13 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.01), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

La retención de talentos se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 15 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.01), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

La supervisión de personal se correlaciona de manera negativa e inversa con la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. En la tabla 17 se observa que, el valor de la prueba es altamente significativo (al 0.01), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que existe una relación inversa entre las variables de gestión del talento humano y la rotación de personal, en ese sentido se busca con la presente propuesta realizar un plan de trabajo que permita mejorar la gestión del talento humano y reducir la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

Fundamentos:

La investigación tuvo como objetivo determina la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en financiera Credinka agencia Cajamarca en el año 2021. Por ello se investigó que percepción tienen los colaboradores de la financiera respecto a cada variable, para ambos casos resultaron que perciben a la gestión del talento humano como aceptable y a la rotación de personal como media, por lo tanto, se puede plantear recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano y conseguir que se reduzca la rotación del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

6.2. Objetivos de la propuesta para la solución del problema

Objetivo general:

Mejorar la gestión del talento humano en la financiera Credinka agencia Cajamarca.

Objetivos específicos:

Identificar que dimensiones de la gestión del talento humano tienen que cambiar y mejorar para que el colaborador tenga una óptima percepción de estas.

Diseñar un plan de trabajo que permita cambiar la percepción del recurso humano de la financiera respecto a la gestión del talento humano.

Procesos

En la obtención de resultados se logró identificar algunas debilidades en las cuales se debe trabajar, esperando que con ello mejore la percepción de la gestión del talento humano en la financiera.

Según la investigación se determinó que existen problemas en los siguientes aspectos:

- ✓ Colocación de personal.
- ✓ Recompensas al personal.
- ✓ Desarrollo del personal.

6.3. Situación presente

Para el análisis de la situación actual que atraviesa el personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca, se tiene las siguientes percepciones de sus colaboradores y que nos ayudan a entender mejor:

El 45% de colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca tiene la percepción de que la Colocación de personal es mala.

El 40% de colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca tiene la percepción de que las Recompensas al personal es mala.

El 55% de colaboradores de financiera Credinka agencia Cajamarca tiene la percepción de que el Desarrollo del personal es mala. Por ello se detallan a continuación las causas y consecuencias de estos problemas:

Tabla 19

Causas y consecuencias de las dimensiones

<i>Dimensión</i>	<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>	<i>Propuesta</i>
Colocación de personal	1.- Las líneas de carrera no son conocidas por el personal. 2.- La línea de carrera no es alcanzable. 3.- No se realiza evaluación de desempeño a los colaboradores.	1.- El Personal no puede ascender. 2.- Desmotivación de los colaboradores. 3.- No existe medición de resultados al personal.	1.- Difundir las líneas de carrera en la normativa de la financiera. 2.- Plantear línea de carrera por años. 3.- Realizar evaluación de desempeño anualmente.
Recompensa al personal	1.- El salario percibido no está acorde con otras del sector. 2.- No se brinda un sistema de prestación y beneficios apropiado.	1.- Fuga de talento. 2.- Malestar del personal.	1.- Evaluar y mejorar banda salarial acorde con la competencia y/o sector. 2.- Proponer un sistema de prestaciones y beneficios al personal.
Desarrollo de personal	1.- No se incentiva al personal con estudios y capacitaciones de postgrado.	1.- Personal con mínima capacitación.	1.- Premiar al personal con programa de capacitaciones al personal destacado.

A continuación, se presenta el siguiente cronograma:

Tabla 20

Cronograma de Actividades

Cronograma					
Variable	Propuesta	Metodología	Tiempo	Participantes	Logro
Colocación de personal	Elaborar perfiles de cada puesto con un periodo de tiempo alcanzable para el colaborador	Crear los manuales de perfiles de cada puesto en cada área.	Un mes	Recursos humanos.	Conocimiento de los perfiles de cada puesto por los colaboradores de la financiera.
	Premiar y reconocer los resultados del personal.	Crear un link mensual donde figuren los reconocimientos del personal.	Una semana.	Recursos humanos y Tecnología de la información	Conocer a los mejores de cada área mensualmente.
	Realizar evaluación de desempeño una vez al año.	Crear la normativa de evaluación de desempeño.	Un mes	Recursos humanos	Recategorizar y premiar al personal
Recompensas al personal	Diferenciar bandas salariales	Crear normativa salarial	Un mes	Recursos humanos junto a negocios, operaciones, cobranzas y pasivos	Mejorar sueldos de los colaboradores
	Cambiar la remuneración variable	Crear normativa de remuneración variable acorde con la competencia	Dos meses	Recursos humanos junto a negocios, operaciones, cobranzas y pasivos	Mejorar la remuneración variable
	Conocer la calculadora de ingresos mensuales	Crear manual de calculadora de ingresos mensuales	Un mes	Recursos humanos junto a negocios, operaciones, cobranzas y pasivos	Mejorar calculadora de ingresos
Desarrollo del personal	Conocer y cambiar la accesibilidad de la línea de carrera	Crear línea de carrera en la financiera para cada puesto	Tres meses	Recursos humanos	Mejorar la línea de carrera en la financiera
Trimestre		Enero- Marzo	Abril- Junio	Julio- Setiembre	Octubre- Diciembre

6.4. Costos de la propuesta

Para poner en marcha la propuesta se estima lo siguiente:

Tabla 21

Costos de la propuesta

Concepto	Cantidad	Costo	Total
Capacitación	6 reuniones	S/.500.00	S/.3,000.00
Materiales	6 reuniones	S/.250.00	S/.1,500.00
Reconocimiento	12 meses	S/.50.00	S/.600.00
Confraternidad	4 trimestres	S/.1000.00	S/.4,000.00
Imprevistos	10% del subtotal	S/. 910.00	S/.910.00
Total			S/.10,010.00

CONCLUSIONES

- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,879$, donde la percepción de los colaboradores sobre la gestión del talento humano es 60% aceptable, 10% buena y 30% mala. Así mismo, la rotación de personal es 65% media, 20% baja y 15% alta.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre la incorporación de personal y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,525$.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre la colocación de personal y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,679$.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre las recompensas al personal y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,796$.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre el desarrollo del personal y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,873$.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre la retención de talento humano y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,811$.
- ✓ En la financiera Credinka Agencia Cajamarca, existe una correlación significativa entre la supervisión del personal y la rotación de personal, con una asociación inversa, según el coeficiente de Pearson $-0,819$.

RECOMENDACIONES

- ✓ Los directivos de la financiera Credinka deberán reunirse con el área de recursos humanos y crear un plan de trabajo para mejorar y cambiar la gestión del talento humano, tomando como base lo propuesto en la presente investigación. Para ello se propondrá al área de RRHH realizar una reingeniería en el proceso de gestión del talento humano (específicamente en el desarrollo, recompensa y colocación del personal).
- ✓ El área de Recursos Humanos y el administrador de la financiera de la agencia Cajamarca deberán realizar el seguimiento y monitoreo continuo de la puesta en marcha de la propuesta de mejora, observando los resultados del cambio y mejora de los procesos de gestión del talento humano. Dicho seguimiento tendría que ser periódico (tomando como plazo el tiempo que el área de recursos humanos crea conveniente y además dicha área tendría que ser la responsable de esta propuesta).

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Granica.

https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf

Arroyo, N. (2016). *Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área del servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015-2016* [Tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9781/Arroyo%20Calder%20Nataly%20Mar%20Berenice.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Auqui, C. (2018). *Gestion del talento humano y la rotacion del personal en la agencia Carlos Villaran - Banco Interbank en el distrito de la Victoria, 2018* [Tesis de postgrado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20654/Auqui_VCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carbajal, R. (2019). *Satisfaccion laboral y rotacion del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017* [Tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21793/Carbajal%20Puer%20Richard%20Alfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (3ª ed.). Mc Graw Hill.

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Mc Graw Hill.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recurso_humanos_-_chiavenato.pdf

Cueva, E., y Quispe, R. (2017). *Relación de la gestión de talento humano y la motivación en los colaboradores de la empresa financiera Uno S.A. – Cajamarca 2017* [tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12660/Cueva%20Romer%20Erika%20Patricia%20Quispe%20Malca%20Rayza%20Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (5ª ed.). Pearson.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Gómez, J., y Bonilla, K. (2017). *Causales de rotación de personal en el cargo de cajero caso Jumbo Bogota - Hayuelos* [Tesis de postgrado, Universidad Católica de Colombia] Repositorio Ucatolica.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14474/1/Trabajo%20de%20grado%20Katty%20Julieth%20Bonilla%20y%20Jessica%20Natalia%20Gomez.%20Cencosud%20S.A..pdf>

Gonzales, H., Herrera, L., Ramirez, S., y Varas, R. (2019). *La satisfacción laboral y su correlación con la intención de rotación de asesores comerciales de las*

instituciones microfinancieras [Tesis de maestría, Universidad Esan]

Repositorio ESAN.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1718/2019-MAODP_16-1_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento construyendo compromiso*. Pearson.

https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

Ley General del Trabajo. (1942, 8 de diciembre). Congreso de la República.

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/trabajo/ley-general/texto.pdf>

Rojas, E., & Sanchez, J. (2017). *Relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017*

[Tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12807/Rojas%20Soto%20Elizabeth%20Jackeline%20%20S%c3%a1nchez%20Cabanillas%20Juan%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP. (2019). *Directorio del sistema financiero*.

<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>

Terrones, H., & Terrones, E. (2018). *Clima organizacional basado en la gestión de talento humano y su influencia en los factores de permanencia laboral en la coopac nuestra señora del Rosario de Cajabamba año 2018* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14930/Terrones%20Iparaguirre%2c%20Henry%20Alfonso%20%20Terrones%20Becerra%2c%20Erika%20Karina%20%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Vallejo, L. (2015). *Gestion del talento humano*. Caracola.

<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humanocomprimido.pdf>

Vega, L. (2014). *Modelo de gestion del talento humano y calidad de servicio para el banco del Austro S.A. sucursal Macas* [Tesis de maestria, Universidad Autonoma Regional de los Andes] Repositorio de Uniandes.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1020/1/T-UCE-0005-179.pdf>

Velasquez, A. (2020). *Gestion del talento humano y niveles de rotacion en el sector financiero vehicular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas* [Tesis de maestria, Universidad Tecnica de Ambato]. Repositorio UTA.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/31525/1/78%20GTH.pdf>

Vieytes, R. (2004). *Metodologia de la investigacion en organizaciones, mercado y sociedad*. Las Ciencias.

https://kupdf.net/download/vieytes-rut-metodologias-de-la-investigacion-social-en-organizaciones-mercado-y-sociedad-cap4_59124318dc0d600f46959-eb5_pdf

APÉNDICES

APÉNDICE 1

Cuestionario

Estimado señor(a):

Me es grato saludarlo(a) e invitarlo(a) a responder el presente cuestionario, el cual es totalmente anónimo y sus respuestas serán confidenciales.

I. DATOS INFORMATIVOS

EDAD _____

ÁREA _____

SEXO _____

AÑOS EN FCR _____

II. OBJETIVO

Recolectar información que ayude a examinar la percepción de los trabajadores de la financiera Credinka Agencia Cajamarca sobre la gestión del talento humano y rotación de personal, lo cual facilitará detectar los posibles problemas para generar acciones de mejora. Sus fines son netamente académicos.

III. INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y conteste marcando con una *X* dentro del recuadro en blanco la alternativa que considera de su preferencia

A: TOTALMENTE EN DESACUERDO

B: EN DESACUERDO

C: NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

B: DE ACUERDO

C: TOTALMENTE DE ACUERDO

IV. ITEMS

I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO							
	N°	Pregunta	A	B	C	D	E
Dimensión		Reclutamiento					
INCORPORACIÓN	1	Las convocatorias de trabajo brindan una adecuada información sobre el puesto de trabajo.					
	2	Las vacantes laborales en la financiera son cubiertas por convocatoria con personas externas a la organización.					
		Proceso de Selección					
	3	Las pruebas de selección de nuevo personal son óptimas.					
	4	La selección de personal es transparente en la financiera.					
COLOCACIÓN		Administración de la carrera					
	5	Las líneas de carrera en la financiera son conocidas por su personal.					
	6	La línea de carrera es alcanzable en su área dentro de la financiera.					
		Trabajo en equipo					

	7	La financiera fomenta el trabajo en equipo de cada área.					
	8	Existe confianza entre los trabajadores para el trabajo en equipo.					
	Evaluación de desempeño						
	9	La evaluación de desempeño en la financiera se realiza una vez al año al menos.					
	10	Se cumplen los objetivos asignados en la financiera en el tiempo establecido.					
	11	Las actividades que se designan se cumplen sin dificultad en la financiera.					
RECOMPENSAS	Remuneración						
	12	El salario que percibe está acorde con las actividades que realiza.					
	13	El salario que recibe está acorde con otras del mismo sector.					
	Programa de incentivos						
	14	La financiera o jefe de área envía felicitaciones o algún reconocimiento por su labor.					

		Prestaciones y servicios				
	15	La financiera brinda un sistema de prestación y beneficios (seguro de salud, CTS, utilidades, vacaciones remuneradas).				
		Capacitación				
	16	Las capacitaciones que se realizan en la financiera aportan en el conocimiento de los temas abordados.				
DESARROLL		Desarrollo de las personas				
O	17	La financiera incentiva la participación en diplomados o maestrías de alguna Universidad o instituto.				
	18	El puesto en el que se encuentra cumple con sus expectativas profesionales.				
RETENCIÓN		Relación con los empleados				
	19	El trato en la financiera a su personal es el apropiado.				
	20	La financiera promueve las buenas relaciones entre los trabajadores.				

		Higiene, seguridad y calidad de vida				
	21	Las instalaciones y ambientes de la financiera permanecen limpios y organizados adecuadamente.				
	22	En la financiera existe exposición a riesgos que puedan afectar sus labores.				
SUPERVISIÓN		Base de datos y sistemas de información				
	23	La financiera tiene un adecuado registro de sus sistemas de información.				
	24	La cultura organizacional actual de la financiera guía el actuar de sus miembros.				
II. ROTACIÓN DE PERSONAL						
FACTORES EXTERNOS		Oferta y demanda				
	1	El salario que percibe en la financiera está acorde con el desempeño de sus funciones.				
	2	Es adecuada la política de remuneraciones en la financiera.				
		Coyuntura				
	3	Su puesto de trabajo en la financiera no llena sus				

		expectativas y hace que quiera buscar una nueva oferta laboral.					
	4	En la financiera existe pocas oportunidades de ascenso.					
FACTORES INTERNOS		Política Salarial					
	5	El salario que paga la financiera le alcanza para cubrir sus necesidades.					
		Política de prestación					
	6	Las prestaciones (beneficios) en la financiera deben mejorar.					
		Política de supervisión					
	7	Las llamadas de atención y felicitaciones se realizan según los deméritos o méritos en su área.					
		Tipos de relaciones humanas					
	8	La financiera se preocupa por el clima laboral existente en la agencia.					
		Condiciones físicas del trabajo					
	9	Las instalaciones de la financiera son óptimas para el desarrollo de sus actividades.					
	Moral del personal						

	10	Los valores practicados en la financiera permiten convivir con sus compañeros de trabajo de la mejor manera posible.					
		Oportunidades de crecimiento					
	11	Las oportunidades de ascenso que se brindan en la empresa son justas.					
		Cultura Organizacional					
	12	La financiera propone una adecuada cultura organización.					
		Política de reclutamiento					
	13	El proceso de incorporar a personal a un puesto está acorde con la competencia.					
		Programa de capacitación					
	14	La financiera mantiene un plan apropiado de capacitación para el personal.					
		Política disciplinaria					
	15	Las sanciones y llamadas de atención en la financiera se realizan según el nivel de la falta cometida.					
		Evaluación de desempeño					

	16	Debería haber modificación en el proceso de evaluaciones de desempeño en la financiera.					
		Flexibilidad de las políticas					
	17	Desde su puesto de trabajo cumple con las normas y políticas de la financiera.					

APÉNDICE 2

PRUEBA DE NORMALIDAD SPSS v25 STATISTICS 2022 IBM

Tabla 22

Prueba de normalidad.

Resumen de procesamiento de casos

	N	Valido Porcentaje	N	Casos Perdidos Porcentaje	N	Total Porcentaje
GESTION DEL TALENTO HUMANO	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
ROTACION DE PERSONAL	20	100,0%	0	0.0%	20	100,0%

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov – Smirnov			Shapiro – Wilk		
	Estadístico	Gl.	Sig.	Estadístico	Gl.	S
GESTION DEL TALENTO HUMANO	,144	20	,200*	,950	20	,3
ROTACION DE PERSONAL	,136	20	,200*	,935	20	,1

Como el valor de la Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es altamente significativo ($p < 0.01$). Por ello las correlaciones se trabajaron con coeficiente de correlación Spearman.

APÉNDICE 3

Baremos analíticos

Para medir la gestión del talento humano

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	24 - 55	6	30%
Aceptable	56 - 87	12	60%
Buena	88 - 120	2	10%

Para medir la rotación de Personal

Niveles	Puntaje	Personas	%
Alto	17 - 39	3	15%
Medio	40 - 62	15	75%
Bajo	63 - 85	2	10%

Para medir la dimensión de incorporación

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	4 - 9	0	0%
Aceptable	10 - 15	19	95%
Buena	16 - 20	1	5%

Para medir la dimensión de colocación

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	7 - 15	9	45%
Aceptable	16 - 25	5	25%
Buena	26 - 35	6	30%

Para medir la dimensión de recompensas

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	5 - 10.67	8	40%
Aceptable	11.67 - 17.34	5	25%
Buena	18.34 - 25	7	35%

Para medir la dimensión de desarrollo

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	2 - 4	11	55%
Aceptable	5 - 7	8	40%
Buena	8 - 10	1	5%

Para medir la dimensión de retención

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	4 - 8.33	2	10%
Aceptable	9.33 - 13.66	8	40%
Buena	14.66 - 20	10	50%

Para medir la dimensión de supervisión

Niveles	Puntaje	Personas	%
Mala	2 - 3.67	7	35%
Aceptable	4.67 - 6.34	8	40%
Buena	7.34 - 10	5	25%

APÉNDICE 4

Valoraciones de dimensiones

Tabla 23

Valoración de la dimensión de Colocación de personal

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las líneas de carrera no son conocidas por el personal	6		5		9
La línea de carrera no es alcanzable	6		4		10
No se realiza evaluación de desempeño a los colaboradores	5		7		8

Tabla 24

Valoración de la dimensión de Recompensas al personal

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El salario percibido no está acorde con otras del sector	7		5		8
No se brinda un sistema de prestación y beneficios apropiados	7		4		9

Tabla 25*Valoración de la dimensión del Desarrollo de personal*

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No se incentiva al personal con estudios y capacitaciones de postgrado	11		8		1