



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO
ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL
DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C.
EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE – 2018.**

Autor: Bach. Alexander Medina Ortiz

Asesor: Mg. Adm. Fernando Rogelio Sánchez Altamirano

BAGUA GRANDE – PERÚ

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO
ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL
DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C.
EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE – 2018.**

Autor: Bach. Alexander Medina Ortiz

Asesor: Mg. Adm. Fernando Rogelio Sánchez Altamirano

BAGUA GRANDE – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la salud y poder seguir adelante en los momentos más difíciles de mi vida y por darme la oportunidad de cumplir cada meta y objetivos de mi vida.

A mis padres María Elena y José Rosas, por apoyarme siempre de manera económica y moral siempre buscando sacarme adelante a pesar de todos los obstáculos presentados en la vida. Y por ser el motivo de ser una mejor persona cada día de mi vida y por confiar siempre en mi persona.

Alexander Medina Ortiz

AGRADECIMIENTO

A la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., por el apoyo brindado en la obtención de información para el trabajo de investigación.

A la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza y al personal de docentes por haberme compartido sus conocimientos que me servirán en mi vida profesional y personal.

Un agradecimiento a mi asesor de mi tesis Fernando Rogelio Sánchez Altamirano por ser más que un maestro un amigo que siempre estuvo orientándome, motivándome y guiándome pasos a paso en la realización de este trabajo de investigación, con el motivo de cumplir con todos los requisitos establecidos para obtener el título profesional.

Alexander Medina Ortiz

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS

Dr. Policárpio Chauca Valqui

RECTOR

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. Flor Teresa García Huamán

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

DECANO

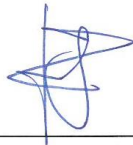
VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS

Yo, Fernando Rogelio Sánchez Altamirano, docente de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de esta casa superior de estudios; como asesor de la tesis: **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE – 2018**, elaborado por el bachiller Alexander Medina Ortiz, considero que cumple con los requisitos de fondo y de forma, por lo que DOY VISTO BUENO respectivo para su evaluación y sustentación correspondiente.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Bagua Grande, Julio de 2019.



Mg. Adm. Fernando Rogelio Sánchez Altamirano

Asesor

JURADO EVALUADOR



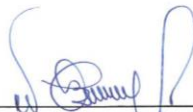
Mg. Adolfo Cacho Revilla

Presidente



Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.

Secretario



Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

Vocal



ANEXO 3-K

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo ALEXANDER MEDINA ORTIZ
identificado con DNI N° 74285277 Estudiante()/Egresado (X) de la Escuela Profesional de
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de:
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la Tesis titulada: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C
EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE - 2018

que presento para
obtener el Título Profesional de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 22 de Julio de 2019

Firma del(a) tesista





ANEXO 3-N

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 11 de Julio del año 2019, siendo las 10:00 am horas, el aspirante Alexander Medina Ortiz defiende en sesión pública la Tesis titulada: Modelo de Gestión de Talento Humano como Estrategia para la retención del Personal de la Ferreteria & Industrias Theyson SAC. en la ciudad de Bagua Grande, 2018.

para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : Mg. Adolfo Cacho Revilla
Secretario : Econ. Carlos R. Poemape Oyanguren M.Sc.
Vocal : Mg. Cecil M. Burga Campos



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 10:50 am horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
VOCAL

[Signature]
PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	v
VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS	vi
JURADO EVALUADOR.....	vii
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivos.	2
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivo específico	2
1.2. Marco teórico.	2
1.2.1. Antecedentes.....	2
A) Antecedentes internacionales.	2
B) Antecedentes nacionales.....	7
1.3. Bases teóricas.....	11
1.3.1. Modelo de gestión del talento humano.....	11
1.3.2. Dimensiones de modelo de gestión del talento humano.....	18
1.3.3. Retención de personal.....	20
1.3.4. Dimensiones de retención del personal.	29
1.4. Definición de términos básicos.....	31
II. MATERIALES Y METODOS	32
2.1. Variables de estudio.	32

2.2.	Operacionalización de variables.	32
2.3.	Diseño de investigación.	35
2.4.	Población.....	35
2.5.	Muestra y muestreo.	36
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimientos.	36
2.6.1.	Métodos.	36
2.6.2.	Técnica.....	36
2.6.3.	Instrumentos.....	37
2.6.4.	Procedimientos.....	37
2.6.5.	Análisis de datos.	37
2.7.	Generalidades de la empresa.	38
III.	RESULTADOS	42
3.1.	Objetivo específico 01: Describir los factores que inciden en la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.	42
3.2.	Objetivo específico 02: Describir los elementos de modelo de gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato para la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.	58
3.3.	Objetivo específico 03: Formular la propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.....	59
IV.	DISCUSIÓN.....	82
V.	CONCLUSIONES.....	84
VI.	RECOMENDACIONES.....	85
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
	ANEXOS	90
	ANEXO N° 01: Primera cartilla de validación de la encuesta por juicio de expertos.	90
	ANEXO N° 02: Segunda cartilla de validación de la encuesta por juicio de expertos.	96

ANEXO N°03: Formato de cuestionario para los trabajadores de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.	102
ANEXO N° 04: Formato de la guía de entrevista al administrador de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.	105
ANEXO N° 05: Resultados de la entrevista aplicada al administrador Edwin Inga Uriarte.	108
ANEXO N° 06: Cargos de Los trabajadores de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.....	110
ANEXO N° 07: Aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa.	111
ANEXO N° 08: Aplicación de la entrevista al administrador.	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Premio por el buen trabajo	42
Tabla N° 2. Reconocimiento por su trabajo.....	43
Tabla N° 3. Motivaciones para realizar su trabajo.....	44
Tabla N° 4. Vacaciones	45
Tabla N° 5. Salario justo.....	46
Tabla N° 6. La empresa cuenta con incentivos.....	47
Tabla N° 7. Clima laboral	48
Tabla N° 8. Conoce algunas políticas de personal.....	49
Tabla N° 9. Su capacidad esta de acorde al puesto de trabajo.....	50
Tabla N° 10. Medios de comunicación.....	51
Tabla N° 11. Motivos para marcharse	52
Tabla N° 12. Se siente motivado en su trabajo	53
Tabla N° 13. La empresa respeta los derechos laborales.....	54
Tabla N° 14. Invierte la empresa en su personal	55
Tabla N° 15. Sugerencias de mejora para evitar la salida del personal	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Premio por el buen trabajo	42
Figura N° 2. Reconocimiento por su trabajo	43
Figura N° 3. Motivaciones para realizar su trabajo	44
Figura N° 4. Vacaciones	45
Figura N° 5. Salario justo	46
Figura N° 6. La empresa cuenta con incentivos	47
Figura N° 7. Clima laboral.....	48
Figura N° 8. Conoce algunas políticas de personal	49
Figura N° 9. Su capacidad esta de acorde al puesto de trabajo	50
Figura N° 10. Medios de comunicación	51
Figura N° 11. Motivos para marcharse	52
Figura N° 12. Se siente motivado en su trabajo.....	53
Figura N° 13. La empresa respeta los derechos laborales	54
Figura N° 14. Invierte la empresa en su personal	55
Figura N° 15. Sugerencias de mejora para evitar la salida del personal.....	56

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por problema, ¿De qué manera un modelo de gestión de talento humano como estrategia permitirá la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande, 2018?, y como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande, 2018. El diseño de la investigación que se utilizó es no experimental de carácter transeccional y de alcance descriptivo propositivo; utilizando instrumentos de recolección de datos a través de encuestas y entrevistas, para esta investigación se tomó una muestra de 7 personas asimismo se entrevistó al administrador de la empresa. Según los resultados del total de los colaboradores encuestados el 83% se encuentra desmotivado e indica que la empresa no reconoce el esfuerzo de su trabajo, donde el 33% indicó que se marcharía de la empresa por motivo de salario y otro trabajo, entonces esta investigación concluye que: el modelo de gestión del talento humano propuesto, permitirá eficientemente planificar, detallar y formalizar los procesos para llevar a cabo una correcta gestión del personal, mediante esto busca alcanzar una mayor motivación, eficiencia y eficacia que facilite en primera instancia retener al personal idóneo de llevar al éxito a la empresa.

Palabras claves: Modelo de gestión, talento humano, estrategia.

ABSTRACT

The present research work had as a problem, how a model of management of human talent as a strategy will allow the retention of personnel in Hardware & Industries Jheyson SAC, in the city of Bagua Grande, 2018 ?, and as an objective to propose a human talent management model as a strategy for the retention of the personnel of the Hardware and Industries Jheyson SAC, of the city of Bagua Grande, 2018. The design of the research that was used is non-experimental of a transactional nature and of a descriptive, proactive scope; using data collection instruments through surveys and interviews, a sample of 7 people was taken for this investigation and the company administrator was interviewed. According to the results of the total of the collaborators surveyed, 83% are demotivated and indicate that the company does not recognize the effort of their work, where 33% indicated that they would leave the company due to salary and other work, so this investigation concludes that: the human talent management model proposed, will efficiently allow planning, detailing and formalizing the processes to carry out a proper management of personnel, through this seeks to achieve greater motivation, efficiency and effectiveness that will facilitate in the first instance retaining staff ideal to bring success to the company.

Keywords: Management model, human talent, strategy.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en pleno siglo XXI se ha convertido en un factor clave de éxito en las organizaciones, el continuo aumento de la competitividad, los cambios de formas que vienen operando los mercados de negocios, que responden a factores tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y ecológicos que actúan conjuntamente como un sistema en un medio dinámico de fuerzas, los cuales les exigen mejorar permanentemente sus modelos de gestión del talento humano en los entornos que operan todas las organizaciones; este panorama que se presenta, exige que la empresas planteen nuevos conceptos conductuales de gestión del talento humano.

El presente trabajo de investigación, está justificado en antecedentes de índole internacional y nacional, ligados al modelo de gestión del talento humano. Teniendo como propósito proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia para retener al personal. La investigación se justifica en lo social por el aporte hacia la empresa y hacia quienes esta directa e indirectamente vinculados a ella. El talento humano es importante porque es la columna vertebral de todas las organizaciones y dependen de las personas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones, un modelo de gestión permite mantener un buen desempeño laboral, contar con un personal idóneo para hacer que la empresa tenga éxito y un capital humano motivado dentro de la empresa brindando al colaborador todos los beneficios necesarios para poder evitar la fuga del personal.

La Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., ubicada en la Av. Chachapoyas N°2221 sector Pueblo Nuevo Amazonas - Utcubamba - Bagua Grande, empezó sus actividades en el año 2007, dedicada a vender al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería equipos y materiales de fontanería y calefacción. Actualmente cuenta con 7 trabajadores.

De acuerdo a la entrevista y a las encuestas realizadas al personal de la ferretería y a lo manifestado por el administrador y sus colaboradores, la empresa carece de un modelo de gestión de talento humano.

1.1. Objetivos.

1.1.1. Objetivo general.

Proponer un modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., en la ciudad de Bagua Grande – 2018.

1.1.2. Objetivo específico

- Describir los factores que inciden en la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.
- Describir los elementos de modelo de gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato para la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.
- Formular la propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.

1.2. Marco teórico.

1.2.1. Antecedentes.

A) Antecedentes internacionales.

Según Ibarra (2016), en su tesis titulada diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Estableció como objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. El método aplicado fue de tipo descriptivo, para la recolección de información se utilizó como instrumento la entrevista. Como resultado podemos decir que este modelo de gestión de talento humano ayudará a contar con personas competentes que se adecuen de mejor manera a las exigencias de los cargos y a las expectativas de la organización, adoptando una actitud de mejora continua, y

para explorar las herramientas que tú tienes en las manos, llegará al camino del éxito. Las conclusiones son las siguientes:

- Considera que tener vigentes estos conceptos puede ser fundamental en nuestra carrera profesional, especialmente si nos toca liderar equipos de trabajo.
- La comunicación persona a persona es escasa; en el sentido de las emociones personales cuando se trabaja con técnicas de armonización se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente les pasan a los miembros del equipo, perjudicando con ello el rendimiento del grupo, socialmente en la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, esto se ve reflejado en las personas que viven solas.

Según Gómez y Mendoza (2013), en la investigación titulada modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Estableció como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral. Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron la observación directa, cuestionario, entrevista teniendo como muestra los 6 trabajadores de la empresa. Las conclusiones son las siguientes:

- El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como

los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

- El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

Según García (2012), en la investigación titulada gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera. Estableció como objetivo general determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales que debe aplicar la empresa entre Mares de Guatemala, S.A. Para realizar la investigación se tomaron como sujeto a todos los colaboradores de la empresa, para la recopilación de la información se diseñaron los siguientes instrumentos: dos guías de entrevistas dirigidas al gerente general y los gerentes de área; un cuestionario dirigido a los colaboradores con el propósito de recopilar información sobre la manera de cómo realizar sus funciones. Las conclusiones son las siguientes:

- De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que en la empresa no se aplica el proceso de selección por competencias, pues no se cuenta con un plan en el cual se determine por escrito de forma sistemática una descripción de puestos por competencias hasta validar la selección del perfil por competencias, el cual debe contemplar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.
- De acuerdo con los resultados se indica que la empresa minera sí establece o lleva a cabo una planeación del recurso humano de acuerdo con lo indicado por el gerente general, con el propósito de cumplir con los objetivos

establecidos y con base a las necesidades que se desarrollan en la misma, donde de forma sistemática se define la previsión y demanda de los colaboradores y lograr la eficiencia en la gestión administrativa.

Según Escobar (2014), en su estudio de gestión de recursos humanos en la cadena Ferretera de Oriente S.A., ubicada en la ciudad Guatemala y Jutiapa, tuvo como objetivo establecer cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la cadena Ferretera de Oriente S.A. Los instrumentos que utilizaron: entrevista estructurada: se diseñó una guía de entrevista dirigida al propietario de la empresa. La entrevista incluye 39 preguntas cerradas, de las cuales 22 son dicotómicas y 17 de selección múltiple; cuestionario estructurado: dirigido al administrador y a los colaboradores de la empresa, con el propósito de recolectar información sobre el proceso que se llevó a cabo para poder ser parte de la empresa y como es el proceso que se sigue respecto a este tema. Las conclusiones son las siguientes:

- En la Cadena Ferretera de Oriente S.A, se realiza una planeación de recursos humanos, la persona encargada de llevarla a cabo es el administrador, el cual considera el análisis, descripción de puesto, especificaciones relacionados con los deberes y responsabilidades, además se organiza y evalúa la información; sin embargo, esta es empírica y, transmitida de forma oral, todo esto con el propósito de que la empresa cuente con el personal que necesita.
- Entre los pasos que se siguen para la selección de los candidatos al puesto, está la entrega de curriculum, entrevista y pruebas específicas del puesto, esto para poder ocupar el puesto vacante que se encuentra dentro de la empresa. Los encargados de hacer la entrevista son el propietario y administrador. Las técnicas de selección

utilizadas en la cadena Ferretera de Oriente S.A. está la entrevista, pruebas específicas del puesto y de conocimientos.

Según Méndez (2017), en su investigación titulada gestión de recursos humanos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito la inmaculada concepción R.L., ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, Guatemala. Tuvo como objetivo: diseñar un manual de competencias útil para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Inmaculada Concepción, R.L., de la cabecera departamental de Huehuetenango. Las conclusiones son las siguientes:

- En la Cooperativa de ahorro y crédito la Inmaculada Concepción, R.L. se realizan algunos procesos de gestión de recursos humanos como: descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, compensaciones donde se utiliza el método tradicional, los procesos se efectúan parcialmente y algunos no se evidencian por escrito, por lo cual se determina que no se aplica una gestión de recursos humanos por competencias dentro de la institución.
- En la Cooperativa se carecen de métodos y herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores, por lo cual la organización no cuenta con resultados que le permita tomar decisiones en cuanto al desarrollo de carrera, compensaciones, capacitaciones, entre otros.

Según Alay (2010), en el estudio titulado la administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango. Estableció como objetivo general determinar cómo se administra el recurso humano, en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, realizó entrevistas a un total de 84 sujetos evaluados, que son

integrantes de 5 cooperativas del departamento, la investigación fue descriptiva. Tiene la siguiente conclusión:

- La práctica de la administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango con algunas deficiencias en ciertas funciones del proceso, para ello sugirió la implementación de un modelo de gestión por competencias.

B) Antecedentes nacionales.

Según Domínguez y Sánchez (2013), en su estudio la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa. Tuvo como objetivo, la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo. El instrumento para la recolección de información de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento utilizo cuestionarios que contienen preguntas mixtas, teniendo como población a los 255 colaboradores de la empresa y su muestra estuvo conformado por 154 colaboradores; teniendo como resultado el 41% de los trabajadores encuestados no está satisfecho con su sueldo y un 7% no está del todo convencido. Esto debido a que el sector textil en Trujillo ofrece escalas de sueldo muy bajas en comparación con los otros sectores industriales. Las conclusiones son las siguientes:

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

- Se determinó en los resultados de la encuesta, que más de la mitad de trabajadores no está satisfecho con su sueldo, esto puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, o en rotación voluntaria. Es por ello que nos percatamos que la empresa carece de una política salarial justa que mantenga motivados a los trabajadores.

Según Mitta y Dávila (2015), en su tesis de retención del Talento Humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones. Esta investigación tuvo como objetivo general identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los jóvenes Millennials. Para llegar a este objetivo se abordó dos caminos: el primero es averiguar cuáles son los requerimientos y expectativas laborales que tiene un grupo de jóvenes Millennials encuestados, mientras que el segundo es averiguar las políticas y prácticas de retención que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas vienen aplicando para retener el talento humano, en la investigación se aplicó la encuesta y la entrevista. Las conclusiones son las siguientes:

- Para los jóvenes encuestados su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como de rotación de tareas; según Víctor Vroom la fuerza motivacional de las personas se dan entre el valor designado de la acción (deseo) y las expectativas

que se cumplan, si los Millennials perciben que sus deseos motivacionales como el aprendizaje (desarrollo profesional y personal) es muy probable que se cumpla, entonces trabajará muy motivado y generará altos beneficios en la organización.

- Para los jóvenes encuestados se encontró una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación y las preferencias de las estrategias de retención como brindarle línea de carrera, retroalimentación, capacitación rotación de tareas y flexibilidad; esta relación nos permite inferir que para estos jóvenes si les brindas las estrategias de retención ya mencionadas, puedes generar un sentimiento de desarrollo personal y profesional en ellos.

Según Oscco (2015), en su estudio titulado gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac. Estableció como objetivo determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal. La población de estudio está conformada con todos los trabajadores de la empresa, utilizando como técnica de recolección de datos la observación directa, encuesta, prueba de evaluación, análisis documental, y como instrumento cuestionario estructurado, ficha de evaluación de desempeño, libreta de notas. Las conclusiones son las siguientes:

- El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de incentivos de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular.

Según Guillermo (2015), en su investigación titulada la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa Informática spirall computer S.A.C- Pacasmayo. Estableció como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano, incide en el desempeño laboral del personal de la empresa Informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo. Trabajo con una población finita de 14 personas y su muestra igual que su población, como instrumento utilizo el cuestionario. Las conclusiones son las siguientes:

- La Gestión del talento humano, incide de manera desfavorable en el desempeño de los trabajadores, pues observamos que la empresa Informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo no practican una buena selección de su personal.
- Identificando las necesidades del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.
- En la actualidad el recurso humano de la empresa Informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento Laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la institución en estudio, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual vive.

1.3. Bases teóricas.

1.3.1. Modelo de gestión del talento humano.

Los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH., en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

Según Chiavenato (1999), la gestión del talento humano se significa diversas cosas para distintas organizaciones. Es decir, se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado.

Modelo de Werther y Davis (1991)

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y desafíos:** El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- **Planeación y selección:** Constituye el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las

necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- **Compensación:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- **Relaciones con los sindicatos:** existe una estrecha relación de todas las actividades de la GRH con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- **Perspectiva general de la administración de personal:** El departamento responsable de la GRH necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Modelo de zayas (1996)

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

Modelo de Idalberto Chiavenato

El Autor Chiavenato (2010). Indica gestión de talento humano es el comportamiento de los trabajadores enfocados en los diversos procesos que se emplean para desarrollar el crecimiento de las organizaciones con un amplio conocimiento del talento humano. Este modelo corresponde al de gestión de talento humano en el que se identifica los procesos y subprocesos que contienen para el funcionamiento de las organizaciones.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

1. Reclutamiento del personal

Según Chiavenato (2010). Menciona que el reclutamiento es el conjunto de medios y procedimientos orientados a traer postulantes que estén calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de una organización. (pág. 105). El reclutamiento es uno de los procesos que deben tener en cuenta las organizaciones al momento de contratar a las personas que lleguen a conformar parte fundamental de apoyo en el crecimiento, mediante la relación de la búsqueda de nuevos trabajadores los cuales tengan las características idóneas para los puestos que estén por ocupar mediante el responsable del área de talento humano por consiguiente deben seguir un sin

número de actividades como son las entrevistas los mismos que nos darán a conocer los conocimientos del postulante.

Tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** se refiere a los trabajadores que conforman las organizaciones los mismos que pueden ser removidos de sus puestos de trabajos para ser reubicados en nuevas actividades laborales dentro de la empresa.
- **Reclutamiento externo:** son candidatos que se encuentran en los exteriores de las organizaciones a los que se debe aplicar el proceso de selección.

2. Selección del personal.

Según Chiavenato (2010). Menciona que la selección es el proceso mediante el cual una organización realiza con el fin de captar candidatos que cubran con las vacantes. (pág. 135).

La selección del personal ayudará a que las organizaciones elijan a los postulantes idóneos que cumplan con los requisitos que buscan para cubrir un puesto de trabajo, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de las empresas.

Técnicas de selección de las personas

El autor Chiavenato (2010). Indica que las técnicas de selección se emplean para conocer e identificar las cualidades de los postulantes de una manera rápida. (pág. 140).

Las técnicas de selección ayudan a que las personas encargadas de seleccionar al personal implementen cualquiera de estas técnicas para contratar al personal idóneo. A continuación, se da a conocer las cinco técnicas de selección que se deben realizar:

- **Entrevista:** esta técnica es la más común en todas las organizaciones en la que de manera directa se trata con los aspirantes que deseen ocupar la vacante donde el entrevistado realiza preguntas que necesita saber.

- **Pruebas de conocimiento:** se desarrollan para saber el grado de capacidad y habilidades del aspirante de acuerdo al cargo que se va a ocupar a la vez permite comprobar su desempeño.
- **Pruebas psicológicas:** es una prueba que refleja el comportamiento mediante un examen.
- **Pruebas de personalidad:** mediante esta prueba se mide el grado de personalidad de los aspirantes que permite conocer su estabilidad emocional.
- **Técnicas de simulación:** esta técnica se emplea para de esta manera el aspirante realice ciertas actividades relacionadas con el cargo que desempeñará

3. Inducción.

Según Armas, Llanos y Traverso, (2017), finalmente, toda vez que el proceso de selección ha permitido identificar al candidato más idóneo para el cargo requerido; es imprescindible, continuar con un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución, de modo que este se pueda nutrir de las particularidades tanto de la organización, como de su nuevo cargo.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y su filosofía, adicionalmente fortalece algunos puntos como: reducir la angustia del cambio; promueve la productividad, estableciendo con claridad las expectativas de la organización sobre el cumplimiento de funciones del colaborador; reduce errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, entre otros. La particularidad de algunos de los trámites y aspectos implícitos en los procesos de inducción, y que deberían ser contemplados, se abordan a continuación:

- Bienvenida.
- Detalle de actividades.
- Contrato de trabajo.

4. Remuneración

Según Chiavenato (2010). Indica, es una retribución a cambio de realizar las actividades laborales dentro de una organización que permita al colaborador desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto satisfaciendo sus necesidades. (pág. 281).

La remuneración se refiere a la cancelación que se efectúa a los trabajadores de las organizaciones por consecuencia del trabajo que desarrollan de manera eficaz y eficiente.

Formas de remuneración

- **Remuneración básica:** es el sueldo básico que se le otorga a un trabajador por sus servicios.
- **Remuneración directa:** es el sueldo que tiene relación al cargo que ocupa el trabajador en una organización.
- **Remuneración indirecta:** son los beneficios que reciben por igual todos los trabajadores sin tener en cuenta el cargo que realice como es el pago de horas extras.

Incentivos: según Chiavenato (2010), los incentivos se aplican a los trabajadores de las organizaciones que la componen por el mérito del desempeño realizado en las diferentes áreas y contribuir con estos factores. (pág. 315). Los incentivos se tienen que tener en cuenta para ser otorgados a los trabajadores por el esfuerzo y desempeño laboral que cumplen por sus funciones de manera acorde.

Beneficios: Los beneficios sociales son atributos, facilidades que las organizaciones brindan a sus empleados con la finalidad de mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

Tipos de beneficios

- **Beneficios legales:** son los beneficios que por ley les corresponde a los trabajadores por el desempeño de sus actividades.
- **Beneficios espontáneos:** son aquellos beneficios que los propietarios de las empresas desean otorgar de acuerdo

a su alcance como transporte, alimentación, préstamos, bonificaciones.

5. Capacitación.

Según Chiavenato (2010), menciona que es un medio que se utiliza para tener a los empleados de las organizaciones actualizados en sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades en el cargo que lo realiza. (pág. 369)

Las capacitaciones dentro de una organización son de gran apoyo en lo que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores para impulsar el aprendizaje y al logro de los objetivos organizacionales.

6. Evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2010). Menciona la evaluación de desempeño también conocida como calificación de méritos se realiza a los trabajadores de las organizaciones como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento (pág. 241).

La aplicación de la evaluación de desempeño proporciona una descripción confiable de manera que el empleado realiza sus labores y cumple con cada una de sus responsabilidades encomendadas.

Modelo de Beer y colaboradores.

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).

Modelo de gestión de recursos humanos orientados al control.

Incrementar la eficiencia y/o productividad de los empleados. Las actividades se dirigen a la reducción de costes directos de los

procesos de producción y hacia un mayor aprovechamiento de los recursos.

Prácticas utilizadas:

- Establecimiento de tareas claramente definidas.
- Desarrollo de procesos de toma de decisiones centralizados.
- Bajo nivel de demandas en lo que a capacidades y destrezas de los trabajadores se refiere.
- Generación de escasa interdependencia entre empleados.
Poca o nula atención a la capacitación.

1.3.2. Dimensiones de modelo de gestión del talento humano.

1. Planificación del talento humano.

La planificación de recursos humanos es una técnica o método para analizar de forma sistemática la demanda y provisión del recurso o talento humano dentro de una organización, determinando el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y así suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos.

Para lograr una eficiente planificación de recursos humanos debemos tomar en cuenta 2 factores los cuales nos guiarán o servirán de base para el proceso de planificación de recursos humanos, estos factores de manera individual o en conjunto son piezas fundamentales para una eficiente planificación de recursos humanos, ya que, sin la información proveniente de estos, la planificación se haría sin bases reales, persiguiendo un objetivo desconocido y con resultados al azar.

- **Factor Externo:** El ambiente externo a la organización, cambios predecibles a la economía, a una industria o sector específico, segmentación del capital humano, regulaciones gubernamentales y cualquier otro aspecto

que sea ajeno a la organización, pero inherente al capital humano.

- **Factor Interno:** Está conformado por el ambiente dentro de la organización, los planes y objetivos de la organización, desempeño del personal en sus funciones, cambio a la estructura de la organización, crecimiento de la organización y cualquier otro aspecto dentro de esta.

2. Integración del talento humano.

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- Los objetivos básicos de la organización;
- Los medios elegidos para lograr los objetivos;
- Las responsabilidades inherentes al cargo.
- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función.
- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de des aprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas. A menudo el proceso de socialización empresarial se

conoce como programa de integración de nuevos empleados.
(Chiavenato, 1999)

3. Desarrollo del talento humano.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Resulta indiscutible que las personas son el activo más importante de las organizaciones, a través de quienes cobran vida la misión de la empresa, se alcanza la visión y resulta el factor decisivo para la fidelización de los clientes. Dar la importancia al Recurso Humano implica invertir en planes de Desarrollo de Personal, a través de actividades de Formación y Capacitación para fortalecer sus conocimientos y capacidades, así como las actitudes que se requieren para el éxito en los roles o cargos que ocupan dentro de la organización.

1.3.3. Retención de personal.

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (Piñango, 1991).

Otro término que se le otorga a la retención del talento humano, es la del proceso que desarrolla técnicas que se basan en buenas políticas salariales y otras iniciativas que permitan conservar al

talento humano por medio de la generación de compromiso y motivación, que a su vez construyan una relación sólida entre la empresa y el empleado.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Según Herzberg (s.f), formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Según Maslow (1970), es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. La pirámide de Maslow puede desglosarse de la siguiente manera:

a. Necesidades primarias

Necesidades fisiológicas: en este nivel se encuentran las necesidades más básicas que todas las personas tienen, tanto personal como laboralmente; en el ámbito personal los factores que se encuentran dentro de esta necesidad son: la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso; en los aspectos laborales estos son básicamente: períodos de descanso, comodidad física y horarios de trabajos flexibles y adaptables.

Necesidades de seguridad: son necesidades que pasan a ser prioritarios una vez que las necesidades fisiológicas se han satisfecho, estas necesidades buscan protección contra el peligro o la privación. Personalmente hablando estas son: estabilidad, protección, incertidumbre y seguridad; en el ámbito laboral está compuesta por: seguridad laboral, remuneración, beneficios estables y productivos y estabilidad laboral.

b. Necesidades secundarias:

Necesidades sociales: pasan a primer plano una vez que los eslabones anteriores han sido cubiertos; están relacionadas al individuo como ser social con necesidades de relacionarse. Se compone en el aspecto personal con: la integración, aceptación, afecto, amistad, comprensión y consideración; en el trabajo los factores que lo integran son: relación o amistad con los colegas, integración con clientes y supervisores y la gestión amigable del departamento de recursos humanos y otros departamentos.

Necesidades de autoestima: Tienen que ver directamente con necesidades que se relacionan con la evaluación propia y el reconocimiento por terceros. La autoconfianza, la independencia, el logro de confianza, necesidades de status, amor propio y auto respeto, progreso, confianza, el aprecio y la admiración permiten la satisfacción por parte del individuo en este nivel; mientras que elementos como: la responsabilidad por los resultados obtenidos, el orgullo y los ascensos permiten cumplir estas necesidades laboralmente.

Necesidades de autorrealización: corresponden a las necesidades de los individuos en convertirse en las personas que creen que pueden llegar a ser, de cumplir con sus expectativas. Algunos componentes a nivel personal son: la realización, el desarrollo y la satisfacción; laboralmente los elementos que lo componen son: realizar trabajos creativos y desafiantes, contar con diversidad y autonomía, tanto en las diferentes actividades como en los resultados, y tener participación en las decisiones.

Estudios de Mc Carter y Schreyer.

Estos dos autores plantean cuales deben ser las iniciativas de las organizaciones para retener al talento humano, y se enfocan en los siguientes aspectos:

- Los costos de reemplazo de un empleado.
- La deficiencia del talento humano complica cubrir puestos vacantes dentro de la organización que cumpla con los requisitos esperados.
- Cuando la retención no es efectiva dentro de una organización y hay constantes egresos en la misma, esto genera perturbación en el equipo de trabajo y en el desarrollo de sus actividades.

Según Mc Carter y Schreyer, los aspectos que influyen en la retención del talento humano son los que se mencionan a continuación:

- **Trabajo desafiante:** al colocarles retos laborales a los empleados, estos se ven más motivados, satisfechos y felices; pues para cumplir con estos retos, éstos deben desarrollar sus habilidades y ejercitar sus conocimientos.
- **Trabajo personal interesante:** la satisfacción de los empleados se va a ver intensificada al colocar dentro de sus actividades labores que encuentren interesantes a nivel personal y no deban realizarla como parte de una obligación.
- **Compensación y paga justa:** el pago, compensación y otros beneficios del empleado importan pues esto le permite sentirse seguro, social y económicamente. El recurso humano debe sentirse bien remunerado en relación con sus compañeros y basándose en el cargo que ocupe y las actividades que realiza.
- **Condiciones de trabajo satisfactorias:** las organizaciones deben cubrir este aspecto haciendo que los trabajadores se sientan seguros y cómodos en la organización y en los puestos de trabajo; para esto es necesaria la evaluación de diversos factores como lo son: la iluminación, acceso a las personas, equipos y materiales necesarios, calma, privacidad, entre otros.
- **Confiables y respetuosos compañeros de trabajo, supervisores y gerentes:** toda relación laboral debe ser respetuosa y no debe ser descortés, para que el empleado se sienta satisfecho.
- **Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del empleado:** los empleados deben sentirse seguros al saber que dentro de la organización a la cual pertenecen, existen políticas que se encargan de otorgar recompensas que vayan a la par del desempeño del empleado

- **Problema de roles organizacionales:** se genera al momento en que los empleados desconocen las funciones y responsabilidades a la que están a cargo y a su vez cuando no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las labores que reconocen como suyas, esto genera insatisfacción y desmotivación en los trabajadores al sentirse ajenos a la organización; es por esto que el proceso de atracción e inducción del personal es tan importante dentro de la organización.
- **Margen de beneficios:** las empresas deben contar con beneficios que atraigan y que a su vez retengan a su personal, si el departamento de recursos humanos –encargado en dichos procesos– no crea un amplio abanico de beneficios, el personal puede verse motivado a egresar de la empresa para buscar una que le ofrezca mejores beneficios personales y laborales.
- **Empleo a largo plazo:** la estabilidad es un factor que genera satisfacción en los trabajadores, pues estos se sienten seguros, lo cual representa una de las primeras necesidades del ser humano. Para lograr esta estabilidad laboral y generar un empleo a largo plazo, es necesario que exista un proceso disciplinado de atracción y reclutamiento del personal, un complejo proceso de entrenamiento, políticas de recursos humanos que logren promover el crecimiento personal y el alcance de metas tanto laborales como personales.

La retención según Quijano.

Según Quijano (2005), realizaron un estudio en el que integran las diversas visiones de los grandes estudiosos de la motivación, para analizar la motivación desde un punto más general. Todas las personas tienen lo que Quijano lo denominan ecuación de motivación, en la que existen una serie de elementos estructurales que inciden en cada individuo de manera diferente y aportan diversos valores para cada uno, generando desiguales niveles de motivación; pues a algunos les motivan unas cosas y a otras.

Estudio de Don Grimme.

Según Grimme (2008), plantea diez tópicos básicos que hay que tomar en cuenta al momento de atraer, retener y motivar al personal de una organización:

- Pagar a los empleados bien y justamente.
- Tratar a cada uno de los empleados con respeto.
- Premiar los logros y los intentos.
- Comunicar claramente metas, responsabilidades y expectativas.
- Reconocer el desempeño adecuadamente.
- Involucrar a los empleados en planes y decisiones, especialmente en aquellos que los afectan.
- Crear oportunidades a los empleados para crecer y aprender.
- Escuchar atractivamente las metas de los empleados en lo que respecta al trabajo y vida profesional.
- Celebrar los éxitos tanto personales como profesionales

Factores que afectan la retención de personal.

Según Flórez (2008), las consecuencias de la retención significan ventajas, significa éxito. No es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no muchos otros factores que benefician a ambas partes:

a. Estrategia directiva.

Retener a los empleados mejor considerados. Significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo. Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a

entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades.

No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes. Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores, debe orientarse a: Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.

b. Costos de rotación del personal

La rotación de personal se refiere a la entrada y salida del personal dentro de una organización, este movimiento de ingreso y egreso, puede darse de manera voluntaria o involuntaria. Las voluntarias, se originan como consecuencias de decisiones individuales por parte de los empleados de la organización, mientras que las involuntarias son producto de decisiones no tomadas por el personal, como lo son: la jubilación, enfermedades, muertes o por la decisión tomada unilateralmente por parte de la empresa, por el no cumplimiento de los objetivos y metas planteadas (Dolan, Valle, Jackson, y Shuler, 2009).

La salida de un empleado de la organización, puede darse de manera voluntaria por diferentes razones como lo son: es indispensable que las organizaciones sepan retener su capital humano, ya que la huida de ciertos individuos a la competencia, podría suponer importantes costes para ella (Garrido y Pérez, 1998). Estos costos pueden ser clasificados de acuerdo al impacto monetario que tenga, tal como se especifica a continuación:

Mecanismos para la retención de talento humano.

Conservar al talento humano que permite el crecimiento de las organizaciones y recuperar el talento perdido, puede lograrse por medio de políticas, estrategias, creación de oportunidades, inversión, diversas iniciativas que benefician a los profesionales, entre otros mecanismos que se enumeran a lo largo de esta sección. Los mecanismos que se emplean para la retención del talento humano, pueden ser ejercidos a través de acciones y estrategias empleadas por las organizaciones, como es el caso de las que se mencionan a continuación:

- **Introducción al puesto:** el primer acercamiento o la primera relación que hay del empleado con la empresa y con su puesto de trabajo como tal, es la inducción que se le hace; hacer una inducción eficaz es crucial, pues esto va a darle la primera impresión del puesto al empleado el cual podrá adaptarse o abandonar el cargo.
- **Encajando las habilidades del empleado en el puesto de trabajo:** las personas son singulares por lo cual cada una tiene habilidades y destrezas que desean demostrar, lo cual el puesto de trabajo debe permitir, pues la represión de las mismas conlleva al abandono del puesto de trabajo. El empleado debe sentir que sus habilidades y destrezas son valoradas por la organización.
- **Desarrollo profesional:** la directiva de la empresa junto al personal, debe diseñar planes organizacionales en el cual se identifique los objetivos a largo plazo, esto hará que exista un personal comprometido y calificado para lograr y asegurar esos objetivos planteados.
- **Formación y educación:** la formación adicional que la empresa pueda proveer a su personal, refuerza de manera positiva los lazos organización-personal, siempre y cuando dicha formación sea de calidad.

- **Ganancias:** hoy en día, en un mundo con tantas necesidades que satisfacer, las ganancias deben ser cubiertas por otros factores aparte del salario, se pueden considerar las siguientes: Pensión, vacaciones anuales, asistencia sanitaria, préstamos, asistencia para el cuidado de los hijos, póliza de vida, entre otros beneficios adicionales.
- **Diseñando estrategias de recompensas para el personal:** una buena estrategia de recompensa, aplicada de manera adecuada, atrae y retiene al talento humano, aumentando a su vez la productividad y prestigio de la empresa.
- **Creando un entorno laboral apropiado:** el ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador es relevante, ya que este debe ser agradable, brindar apoyo y tener condiciones necesarias para que el trabajador se encuentre a gusto y labore de manera más productiva.

1.3.4. Dimensiones de retención del personal.

1. Satisfacción laboral.

Es el conjunto de reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo. La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto Badell y Stanchieri nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Caballero, 2002, p.2).

2. Compensaciones.

Los empleados reciben ciertas compensaciones por la ejecución de sus tareas organizacionales, las compensaciones pueden ser de varios tipos:

Financiera:

- Directa: salario directo, premios, comisiones

- Indirecta: vacaciones, gratificaciones, propinas, horas extras, adicionales, servicios y beneficios sociales, ofrecidos por la organización.

No Financiera: reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, prestigio.

Las compensaciones son el motor por el que las personas buscan empleo, el pago que recibe por realizar algunas tareas es el medio que les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Si las personas sienten que su salario es justo y que además cubre sus necesidades, la única forma para que ellos busquen empleo en otro lado sería que la oferta sea mucho mejor que su empleo actual. (Delgado, s.f.)

3. Estrategia organizacional.

La estrategia organizacional es la actitud o comportamiento que la organización adopta de manera global, tomando en cuenta el entorno para así aprovechar las oportunidades potenciales y estar atentos para neutralizar las amenazas; con el fin de que la organización pueda llevar a cabo una estrategia, debe existir un orden al momento del cambio (Chiavenato, 2009). Para la exitosa estrategia fundamental, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Es definida por el nivel institucional de la organización con la participación de todos los otros niveles y sus integrantes, los diferentes niveles discuten y negocian los intereses y los objetivos que se ven involucrados.
- Las estrategias son proyectadas a largo plazo, por lo cual abarca la misión, se enfoca en la visión y hace especial énfasis en los objetivos a largo plazo de la organización.
- A fin de que tenga mayor aceptación y desarrollo se involucra a toda la organización, por lo cual es necesaria la coordinación e integración de los esfuerzos de las diferentes partes.

1.4. Definición de términos básicos.

Estrategia: son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. D'alesio (2008).

Retención del personal: Todas las personas tienen ecuación de motivación, en la que existen una serie de elementos estructurales que inciden en cada individuo de manera diferente y aportan diversos valores para cada uno, generando desiguales niveles de motivación; pues a algunos les motivan unas cosas y a otras. Quijano (2015).

Objetivos: Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Fred (2013).

Productividad: la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. Galindo (2015).

Ausentismo del personal: es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Chiavenato (1999).

Talento humano: define el talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato (2008).

Reclutamiento: el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. Igualmente, el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. Chiavenato (2008).

II. MATERIALES Y METODOS

2.1. Variables de estudio.

Variable 01: retención del personal.

Variable 02: modelo de gestión de talento humano.

2.2. Operacionalización de variables.

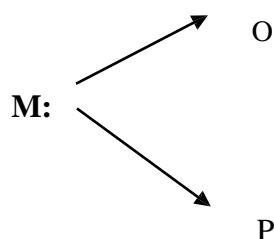
VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICION CONCEPTAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Retención de personal (01)	La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización. Piñango (1991).	Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Premios. • Vacaciones. • Reconocimiento y autoestima. 	Cuestionario Guía de Entrevista
		Estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos. • Clima laboral. • Política de personal. 	
		Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Salario. • Motivación. • Productividad. 	
Modelo de gestión de talento humano (02)	La gestión de recursos humanos es la actividad que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, es el cumplimiento efectivo de los procesos de	Planificación del Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del análisis de puestos • Documentos de gestión de personal. • Administración del personal. 	Ficha documental

	gestión, es la aplicación de estrategias compartidas, y logra la satisfacción del personal. Chiavenato (1999)	Integración del Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos y medios utilizados de reclutamiento. • Selección de personal • Inducción de personal 	
		Desarrollo del Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación • Desarrollo profesional • Grado de desempeño. 	

2.3. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación que se utilizó es no experimental de carácter transeccional y de alcance descriptivo propositivo porque se obtuvo datos en un tiempo único, respecto a la población determinada.

Tiene como esquema:



Donde:

- M: muestra del estudio.
- O: información que recogemos de la muestra.
- P: propuesta.

2.4. Población.

La población estaba conformada por la empresa que fue sujeto de investigación de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., en la ciudad de Bagua Grande. La población de estudio estaba dada por el total de 7 personas que laboran en la empresa.

Cargos del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

Numero	Descripción	Cantidad
1.-	Administrador	1
2.-	Ventas	3
3.-	Despacho	2
4.-	Caja	1
Total		7

Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por administración de la empresa Ferretería Jheyson S.A.C. (2018).

2.5. Muestra y muestreo.

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra (p.69).

Puesto que la población fue pequeña, la muestra lo conformo el total de trabajadores que laboran en la empresa Ferretería Jheyson S.A.C.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimientos.

2.6.1. Métodos.

- **Deductivo:** se utilizó este método deductivo para describir la problemática conforme a la realidad estudiada de manera interpretativa y mediante el razonamiento, obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, a fin de proponer un modelo de gestión de talento humano.
- **Inductivo:** mediante este método se estudió la población en base a los datos provenientes de las técnicas de recolección de datos, aplicadas a los colaboradores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., con el objetivo de poder comprobar o descartar la hipótesis para luego proceder a elaborar las conclusiones y recomendaciones.

2.6.2. Técnica.

- **Entrevista:** Es la técnica que se realizó entre el administrador de la empresa y permitió obtener información valiosa.
- **Encuesta:** Recopilo la información importante de las personas que estuvieron incluidas en este caso son los 6 trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.
- **Análisis documental:** Se realizó una revisión de análisis de los diferentes documentos y archivos.

2.6.3. Instrumentos.

- **Guía de entrevista:** la guía de entrevista se realizó con preguntas abiertas que estuvo dirigida al administrador con el propósito de determinar los procesos de la gestión de personal e identificar los factores internos que están impactando en la retención del personal.
- **Cuestionario:** Para el trabajo investigativo se utilizó como instrumento de la encuesta el cuestionario en el cual se plantean preguntas cerradas y abiertas que se les aplico a los trabajadores.
- **Ficha de datos secundarios:** es un instrumento que recolecta información de diferentes archivos, documentos para lograr los objetivos de la investigación.

2.6.4. Procedimientos.

1. Se identificó la población y muestra de estudio.
2. Identificación y adecuación de los instrumentos validados, que se utilizarán para la recopilación de datos.
3. Se aplicó el instrumento de recolección de datos al administrador de la ferretería.
4. En la entrevista se utilizó como instrumento una guía de entrevista.
5. Se procedió a la organización y tabulación de los datos.

2.6.5. Análisis de datos.

Se utilizó un software estadístico SPSS 21, para el análisis de datos se realizó mediante el uso de programas de informático Microsoft Excel en la versión más actualizada para la elaboración de la base estadística y su representación en figuras que permitieron analizar e interpretar de una manera más fácil y entendible.

2.7. Generalidades de la empresa.

Reseña histórica

La empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., ubicada en la Av. Chachapoyas N° 2221 sector Pueblo Nuevo Amazonas - Utcubamba - Bagua Grande, empezó sus actividades en el año 2007, dedicada a vender al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería equipos y materiales de fontanería y calefacción. Actualmente cuenta con 7 trabajadores.

Trabajador	Tiempo de trabajo	Edad (años)	Educación	Cargos
Arcadio Días Guevara	Mas de 1 año	31	Secundaria completa.	Ventas
Alex P. Uriarte Callirgos	9 meses	28	Técnico Contabilidad	Ventas
José A. Guevara Rivery	Más de 1 año	39	Técnico Contabilidad	ventas
Aníbal Villanueva Saavedra	1 año	32	Secundaria completa	Despacho
Rosel Guerrero Guevara	6 meses	30	Técnico Agropecuaria	Despacho
Edwin Inga Uriarte	4 años	29	Titulado universitario	Administrador
Elita F. Diaz Leyva.	12 años	48	Técnico Computación	Caja

Fuente: elaboración propia basada en la información proporcionada por los colaboradores de la empresa (2018)

Visión

Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado, en base a un equipo de trabajo enfocado y dedicado a proveer el más alto nivel de servicio y estándares de calidad, ofreciendo productos de calidad acorde a las exigencias del mercado actual.

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. (2015)

Misión

Liderar el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de productos y servicios de materiales de construcción ofrecidos, satisfaciendo las necesidades del mercado con nuestro personal capacitado y comprometidos, generando así el máximo valor para los socios y siendo percibida como una empresa que contribuye al desarrollo de la sociedad.

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. (2015)

Valores

- Responsabilidad con nuestros trabajadores.
- Respeto hacia los clientes.
- Compromiso con los trabajadores.

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. (2015)

Objetivo general

- Satisfacer a nuestros clientes y consumidores con la gama de productos y servicios de calidad, marcando la diferencia en precio, calidad y atención.

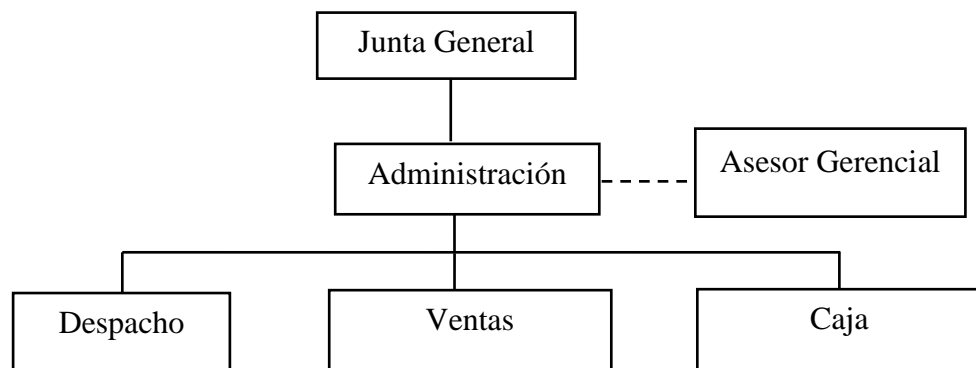
Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. (2015)

Objetivo específico

- Complementar el rendimiento de ventas mensuales.
- Mejorar cada día el servicio de atención al cliente
- Adecuar canales de distribución en el producto.

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. (2015)

Estructura orgánica (propuesta)



Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Descripción de los procesos del talento humano que realiza la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

a) Reclutamiento.

En la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., realiza la búsqueda de nuevos candidatos, tanto por recomendación: de familiares de algunos de sus trabajadores, o del exterior realiza una divulgación del cargo mediante un anuncio que se coloca a la entra de las paredes de la empresa. En la empresa no realiza reclutamiento interno.

b) Selección.

En este proceso de selección de personal la empresa no lo tiene claramente definido, por lo tanto, la empresa recibe el expediente, realizando como una pre entrevista donde al postulante se le realiza un par de preguntas: ¿Por qué desea trabajar en la empresa?

c) Inducción

Una vez que el postulante ha sido contratado el proceso de inducción en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., no se lo realiza, solo se lo lleva a su puesto que va ocupar el nuevo trabajador.

d) Remuneración

Cada trabajador recibe su sueldo mensualmente de acuerdo al cargo que ocupan. En la empresa cabe mencionar, no mantienen ningún tipo de incentivo a sus trabajadores, si no que estas trabajan y ganan su sueldo estipulado por la dueña.

e) Capacitación

En la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., se realiza capacitaciones cada vez que la empresa obtenga productos nuevos, esta capacitación es brindada por el administrador. Cabe recalcar que a la empresa le hace falta capacitaciones enfocadas en el desarrollo de las habilidades y capacidades de sus trabajadores.

f) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., no se lleva acabo.

De los procesos descritos se deduce

- Actualmente la empresa no tiene claro los procesos de reclutamiento, selección, ya que estos procesos funcionan como uno solo, por ello ocasionado contratar un personal no idóneo para el puesto.
- En muchas ocasiones el personal muestra problemas en su desempeño ocasionando una baja productividad por una mala selección y falta de capacitación.
- Por falta de incentivos y motivación el personal no cumplió con el objetivo o metas de la empresa.
- Por una inadecuada selección, el personal se estaba llevando algunos materiales de la empresa, que estaba ocasionando pérdidas.
- La empresa no está teniendo la capacidad de poder retener a su personal por una falta de incentivos y motivación.

III. RESULTADOS

3.1. Objetivo específico 01: Describir los factores que inciden en la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.

Resultados de la encuesta aplicada a los 6 trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Dimensión: Compensaciones.

¿La empresa le premia por su buen trabajo que realiza?

Tabla N° 1

Premio por el buen trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

Figura N° 1



Fuente: Tabla N° 1

Interpretación

Del personal encuestados en la primera pregunta dieron a conocer que el 83% indica que no es premiado por el trabajo realizado dentro de la empresa, mientras 17% indica que si, por ende, quiere decir que la empresa no toma en cuenta el esfuerzo de sus colaboradores.

¿La empresa da reconocimientos por el esfuerzo de su trabajo?

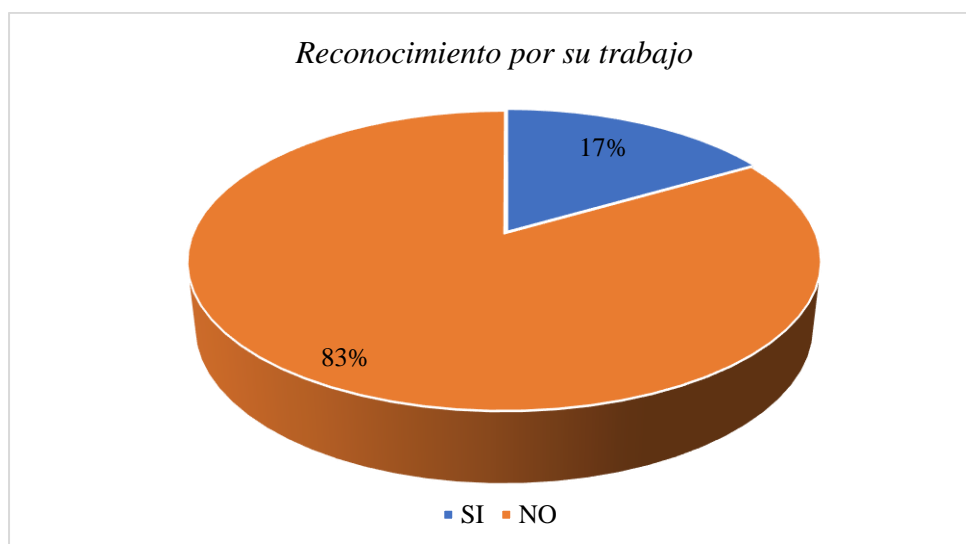
Tabla N° 2

Reconocimiento por su trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

Figura N° 2



Fuente: Tabla N° 2

Interpretación

Del total de encuestados el 83% indican que la empresa no reconoce el esfuerzo de su trabajo mientras que el 17% indica que sí. Por ende, quiere decir que el trabajador se siente desmotivado y su productividad no se incrementara.

¿Qué motivaciones le gustaría a usted recibir por realizar su trabajo acordeamente?

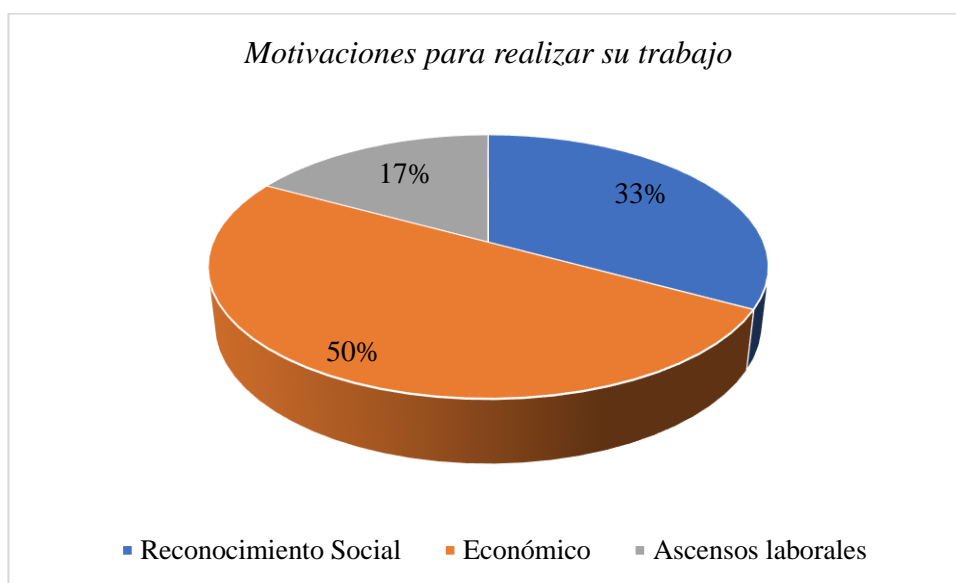
Tabla N° 3

Motivaciones para realizar su trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocimiento Social	2	33%
Económico	3	50%
Ascensos laborales	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 3



Fuente: Tabla N° 3

Interpretación

Del total de encuestados el 50% indica que la principal motivación que se debe tomar en cuenta es el factor económico, mientras que 33% requiere de un reconocimiento social y el 17% de ascensos laborales. Por lo tanto, esto quiere decir que los colaboradores de la empresa para mantenerse motivados al momento de realizar su trabajo requieren de incentivos económicos que serán indispensable para que los colaboradores se sientan a gusto.

¿La empresa les ofrece vacaciones?

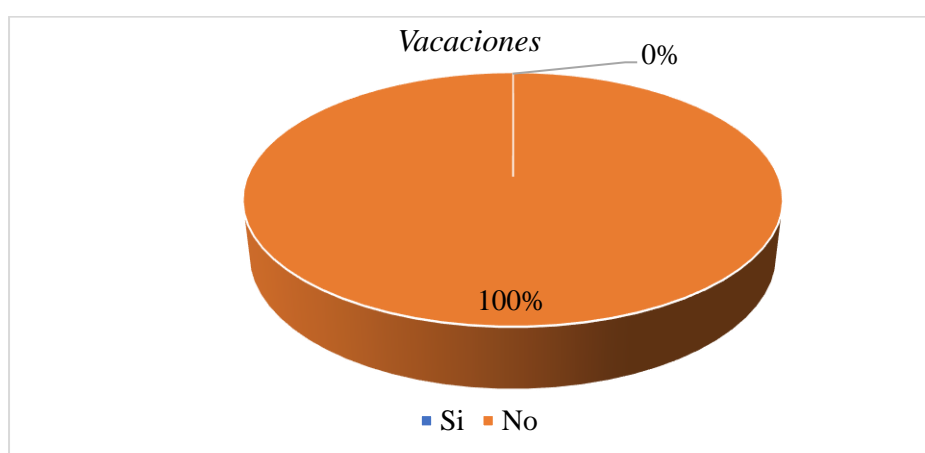
Tabla N° 4

Vacaciones

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 4



Fuente: Tabla N° 4

Interpretación

Del total del personal de la empresa el 100% respondieron que no cuentan con vacaciones por ende el colaborador se sienta desmotivado para realizar sus funciones diarias y decida marcharse de la empresa.

¿Considera que su salario es el adecuado?

Tabla N° 5

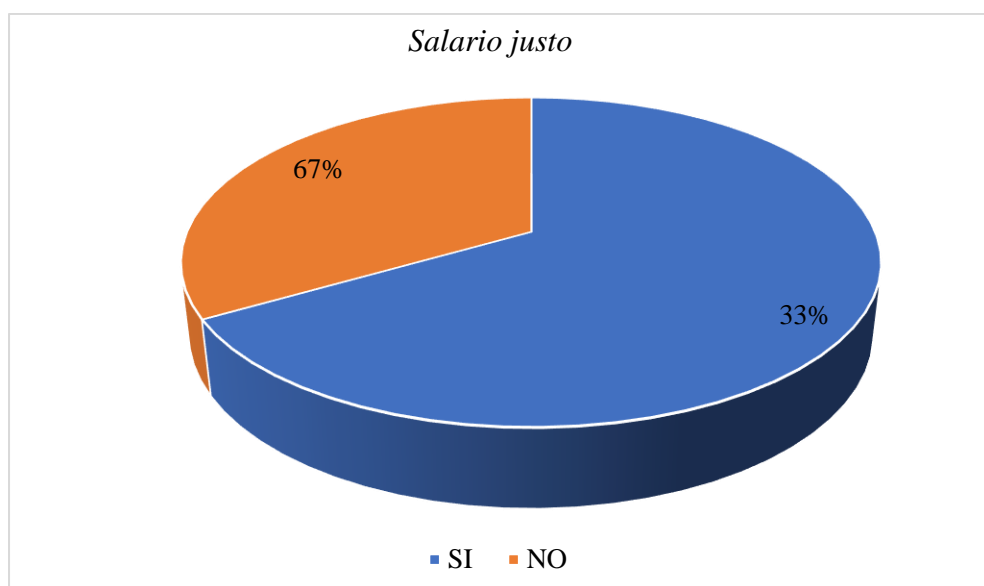
Salario justo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 5

Salario justo



Fuente: Tabla N° 5

Interpretación

Del total de personal de la empresa el 67% indica que no tiene un salario justo mientras que 33% indica lo contrario por ende quiere decir que los trabajadores no se sienten a gustos por su salario que reciben dentro de la empresa donde el salario es primordial para mantener un colaborador.

Dimensión: Estrategias organizacionales

¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas de incentivos?

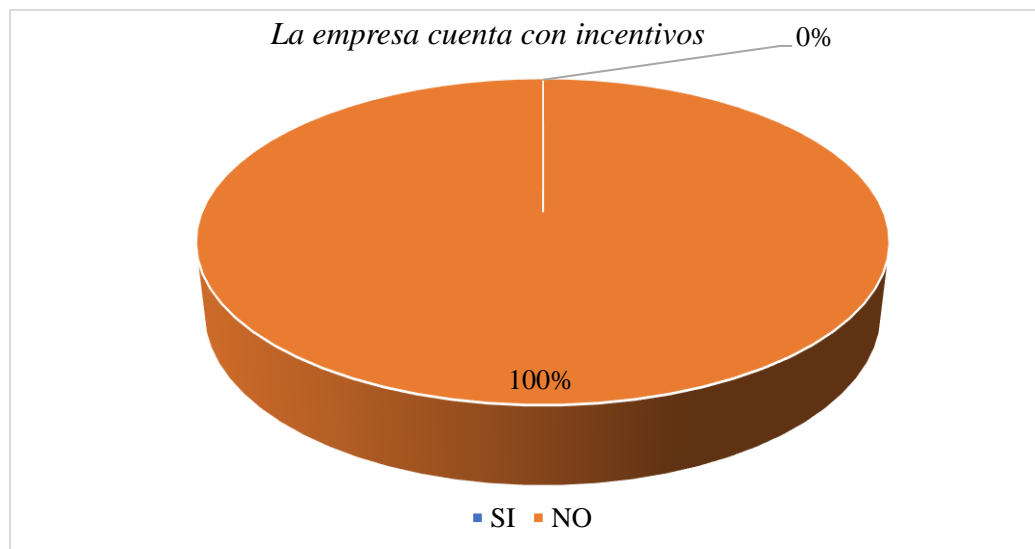
Tabla N° 6

La empresa cuenta con incentivos

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 6



Fuente: Tabla N° 6

Interpretación

Del total de encuestados el 100% indica que no conoce si la empresa cuenta con un programa de incentivos por ello quiere decir que la empresa tiene la capacidad de mantener fidelizado a sus colaboradores por falta de incentivo a su colaborador.

¿Cómo usted considera el clima laboral entre compañeros de trabajo?

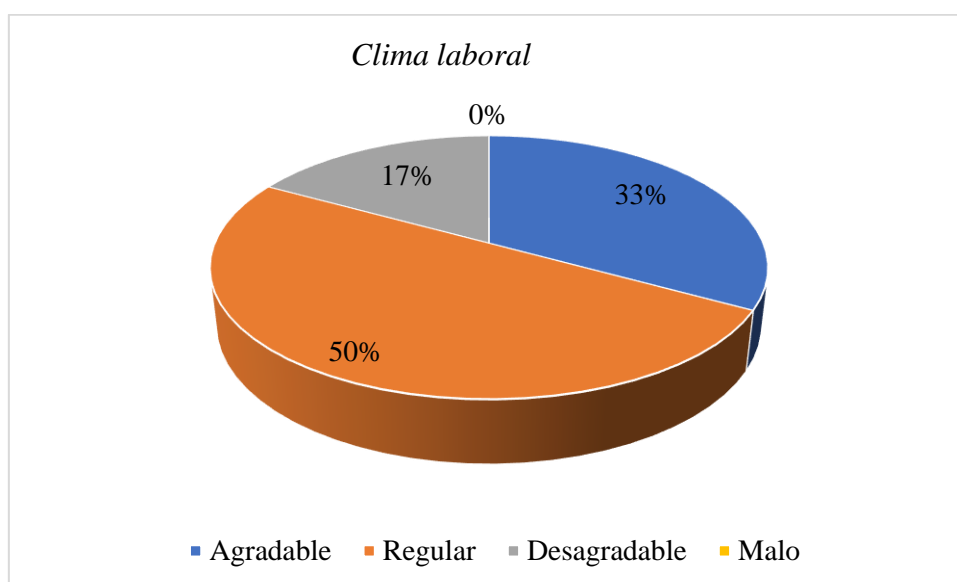
Tabla N° 7

Clima laboral

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agradable	2	33%
Regular	3	50%
Desagradable	1	17%
Malo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 7



Fuente: Tabla N° 7

Interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados el 50% indica que el clima laboral entre compañeros es regular, mientras que 33% refleja que es agradable, por lo tanto, el 17% refleja que el clima laboral es desagradable, por ende, se debe saber que no existe una muy buena interacción entre los trabajadores de la empresa.

¿Tiene conocimiento de alguna política de personal dentro de la empresa?

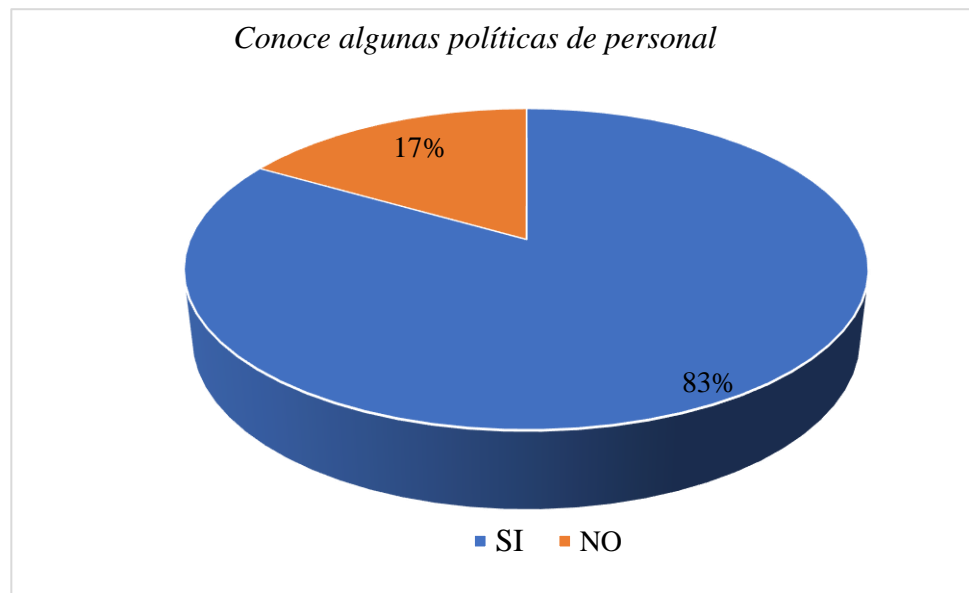
Tabla N° 8

Conoce algunas políticas de personal

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 8



Fuente: Tabla N° 8

Interpretación

Del total de trabajadores de la empresa el 83% tiene conocimiento de las políticas mientras que el 17% no conocen, por ende, los colaboradores tienen en cuenta las políticas que maneja la empresa para realizar sus funciones y saber cuáles son las metas por lograr.

Dimensión: Satisfacción laboral

¿Usted considera que su capacidad está acorde a las exigencias de su puesto?

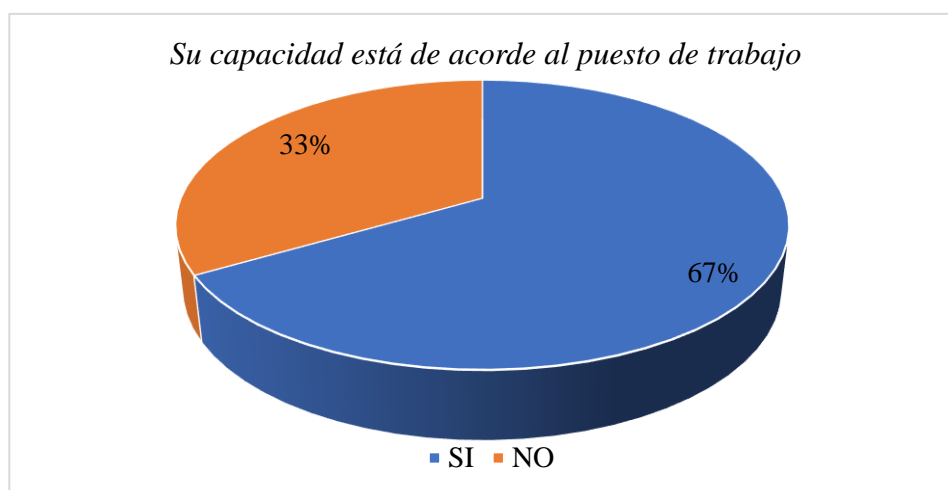
Tabla N° 9

Su capacidad está de acorde al puesto de trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 9



Fuente: Tabla N° 9

Interpretación

Del total de encuestados el 67% indicó que está en el puesto de acuerdo a su capacidad mientras que el 33% está en desacuerdo por ende esto quiere decir que los trabajadores no desean cambiar o ascender de puesto, pero se debe tener muy en cuenta las capacidades de los colaboradores para ubicarlos en los puestos correctos ya que el menor parte está en desacuerdo.

¿Qué canales de comunicación maneja usted para mantenerse en contacto con sus compañeros de trabajo y poder lograr los objetivos de la empresa?

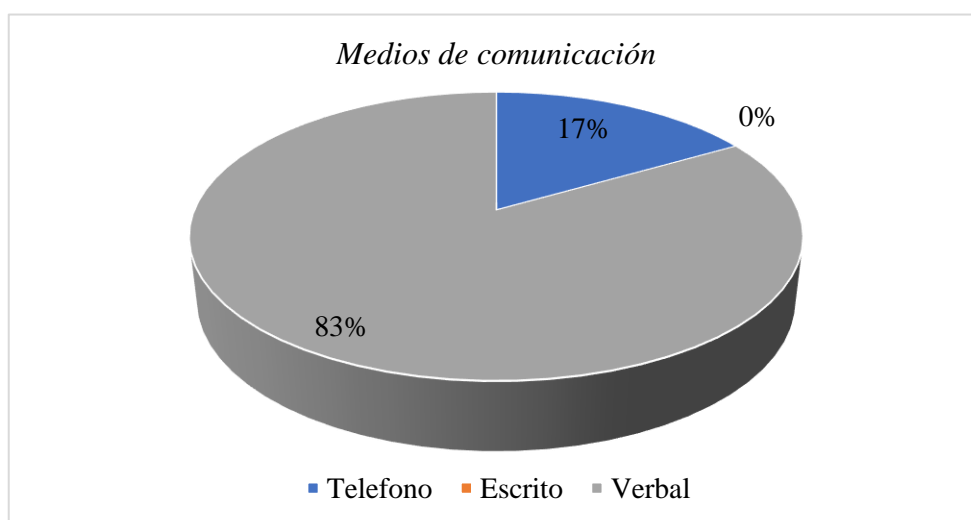
Tabla N° 10

Medios de comunicación

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Teléfono	1	17%
Escrito	0	0%
Verbal	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 10



Fuente: Tabla N° 10

Interpretación

Del 100% de encuestados 83% reflejó que el medio de comunicación para mantenerse en contacto con los compañeros es verbal, mientras que el 17% indican que se utiliza el teléfono lo que quiere decir que estas son las dos maneras que facilitan la comunicación entre los diferentes compañeros de trabajo en la empresa. Por ende, refleja que la comunicación es primordial dentro de la empresa.

¿Por qué motivo(s) se marcharía de la empresa?

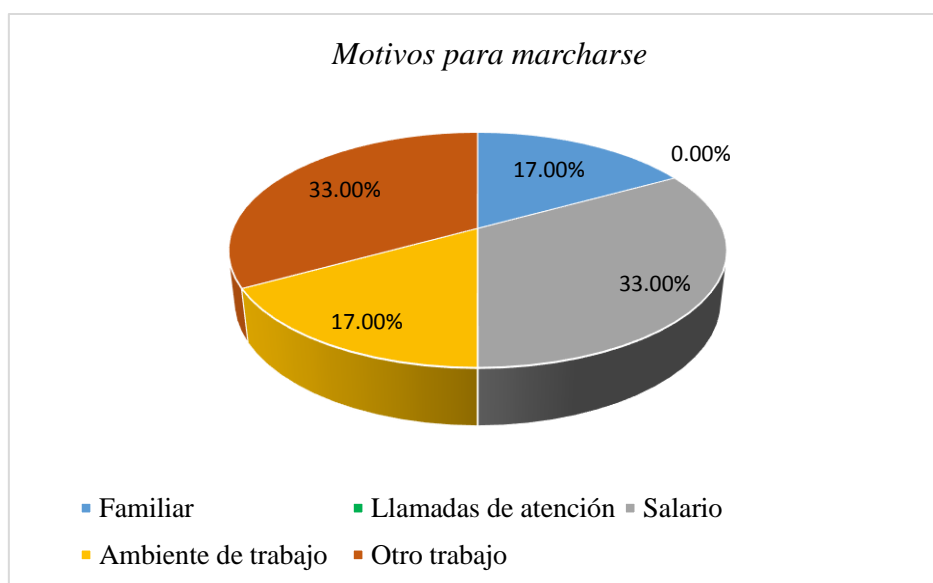
Tabla N° 11

Motivos para marcharse

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familiar	1	17%
Llamadas de atención	0	0%
Salario	2	33%
Ambiente de trabajo	1	17%
Otro trabajo	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 11



Fuente: Tabla N° 11

Interpretación

Del total de encuestados en la empresa el 33% se marcharía de la empresa por salario y otro trabajo mientras que el 17% se marcharía por motivos familiares y ambiente de trabajo. Por ende, quiere decir que los trabajadores requieren un aumento de su salario y mayor motivación para no marcharse de la empresa.

¿Se siente motivado en su puesto actual?

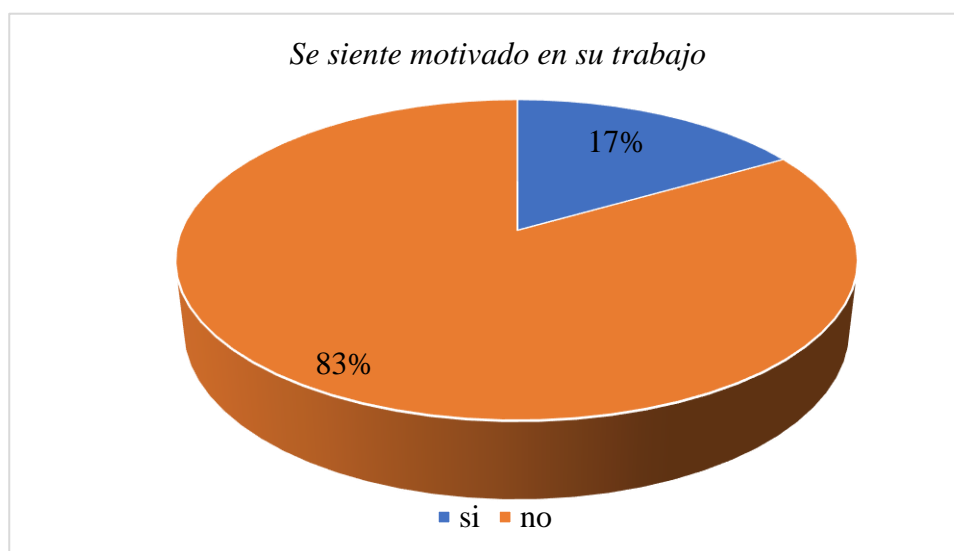
Tabla N° 12

Se siente motivado en su trabajo

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 12



Fuente: Tabla N° 12

Interpretación

Del total de los trabajadores encuestados el 83% se sienten desmotivados en su puesto actual mientras que el 17% opinan lo contrario. Por ende, los colaboradores no están a gustos en sus puestos generando un mal clima laboral.

¿Considera Ud. ¿Que la empresa está respetando sus derechos laborales?

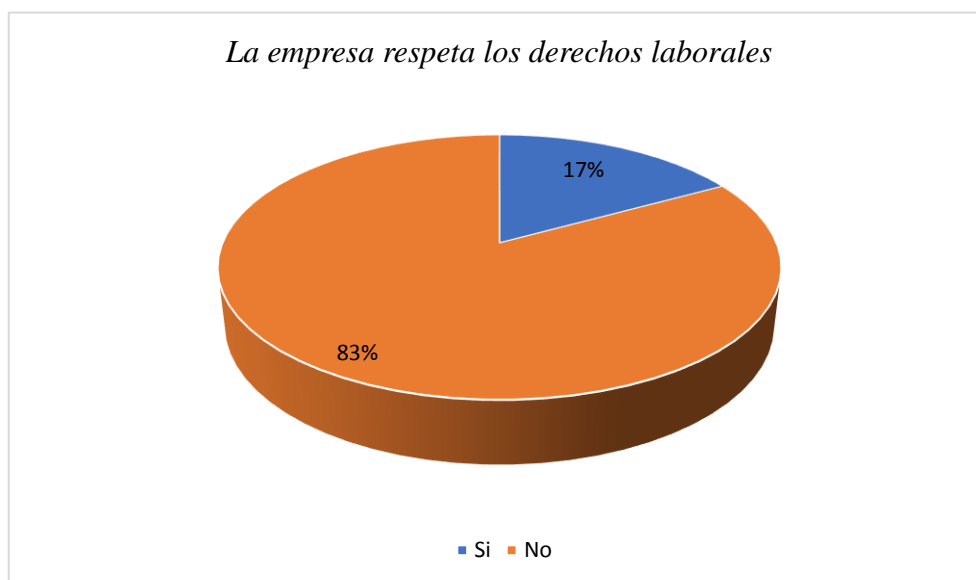
Tabla N° 13

La empresa respeta los derechos laborales

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 13



Fuente: Tabla N° 13

Interpretación

Del total 100% de los trabajadores encuestados el 83% considera que no se está respetando sus derechos laborales mientras que el 17% opinan lo contrario. Por ende, la mayor parte de los colaboradores están incomodos por que la empresa no respeta sus derechos que eso se ve reflejado en el desempeño de los colaboradores.

¿Considera Ud. ¿Que la empresa invierte en su personal para que sean mucho más productivos?

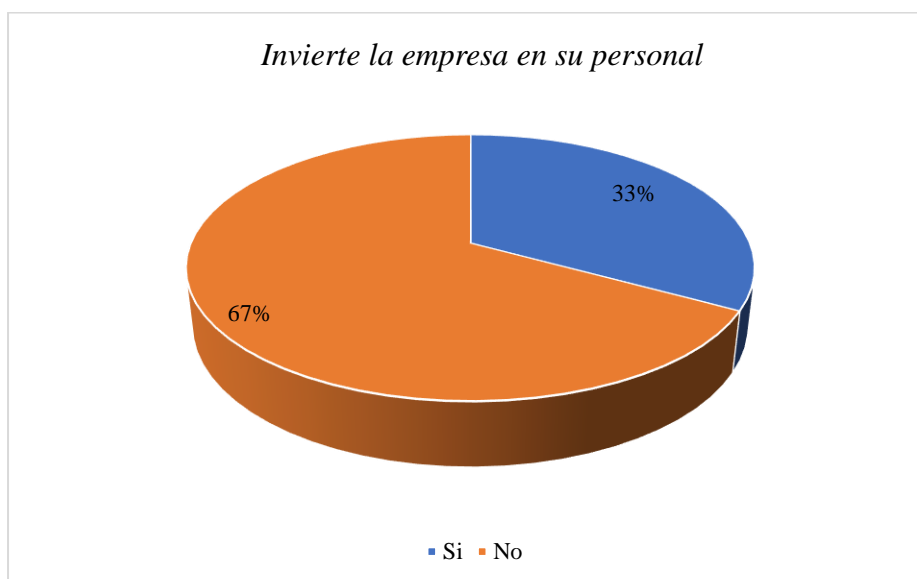
Tabla N° 14

Invierte la empresa en su personal

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 14



Fuente: Tabla N° 14

Interpretación

De los resultados obtenidos el 67% indica que la empresa no invierte en su personal, mientras que el 33% indicó que si, por ende, debe de tener muy en cuenta que las personas que trabajan en la empresa no están bien preparadas para mejorar su rendimiento y ser mucho más productivo.

¿Qué sugerencias de mejora o de implementación haría llegar a la administración para evitar la rotación (salida) del personal y fortalecer la retención de éstos?

Tabla N° 15

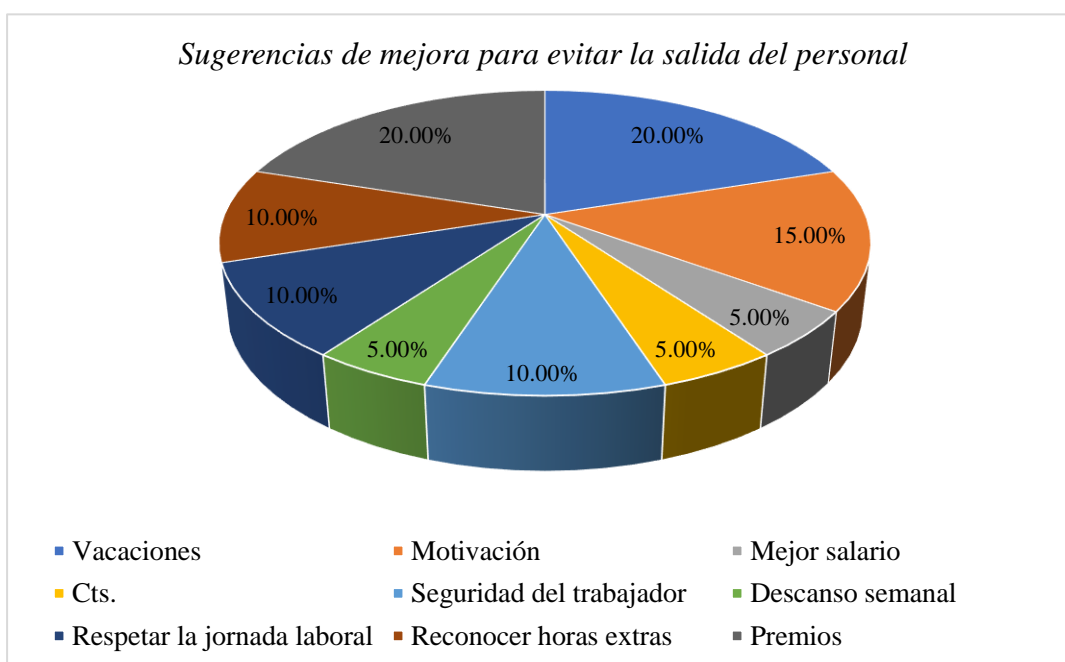
Sugerencias de mejora para evitar la salida del personal

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vacaciones	4	20%
Motivación	3	15%
Mejor salario	1	5%
Cts.	1	5%
Seguridad del trabajador	2	10%
Descanso semanal	1	5%
Respetar la jornada laboral	2	10%
Reconocer horas extras	2	10%
Premios	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Figura N° 15

Sugerencias de mejora para evitar la salida del personal



Fuente: Tabla N° 15

Interpretación

Del total de encuestados en la empresa el 20% dio sugerencia para evitar la salida del personal que la empresa toma énfasis dar premios y brindar vacaciones a sus colaboradores mientras que el 15% desean motivación en su trabajo por otro lado el 10% seguridad en su trabajo, respetar la jornada laboral y reconocer sus horas extras y por último el 5% requiere mejorar el salario, tener descanso semanal y que la empresa brinde Cts. Por ende, los trabajadores de la empresa requieren que la empresa les tome más importancia dando reconocimiento a su trabajo realizado y brindarles vacaciones para mejorar el rendimiento del colaborador.

3.2. Objetivo específico 02: Describir los elementos de modelo de gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato para la Ferrería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.

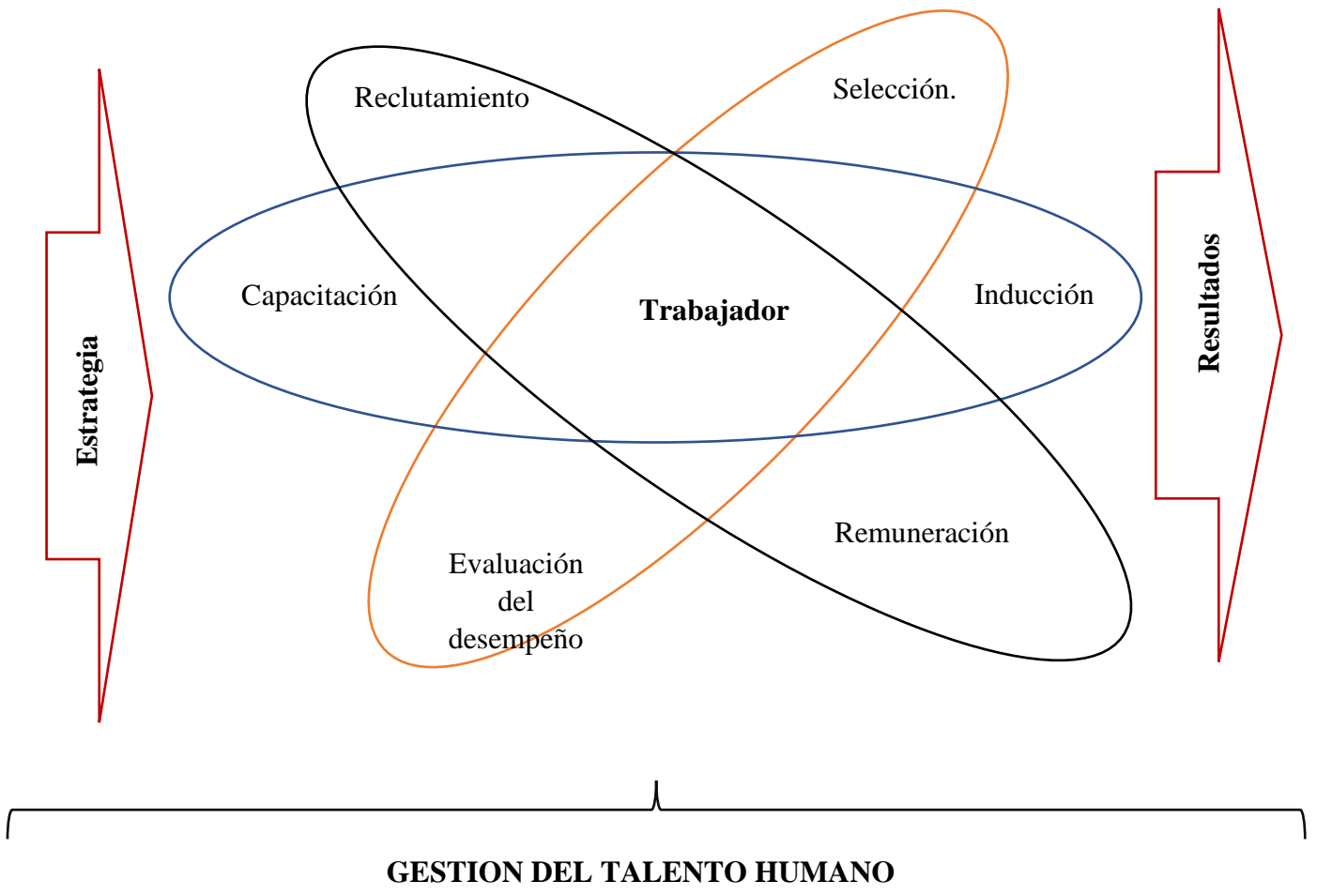
Elementos de modelo de gestión del talento humano

PROCESOS	SUB PROCESOS
Incorporar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento (atracción, divulgación y comunicación) ▪ Selección (elección, clasificación y decisión)
Colocación de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialización ▪ Diseño de puestos ▪ Evaluación del desempeño
Recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensas y remuneración ▪ Prestaciones ▪ Incentivos y servicios sociales
Desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación o entrenamiento ▪ Desarrollo ▪ Aprendizaje o programas de cambio ▪ Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera
Mantenimientos de las condiciones laborales de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Higiene y seguridad ▪ Calidad de vida ▪ Relaciones con los empleados y los sindicatos

Fuente: Chiavenato (2008).

3.3. Objetivo específico 03: Formular la propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., de la ciudad de Bagua Grande.

Propuesta del modelo de gestión del talento humano adaptado a la empresa.



Fuente: Adaptado de corporación elite.

1) Reclutamiento del personal.

La empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., deberá empezar el proceso de reclutamiento con la solicitud de la vacante del área donde surge la necesidad de cubrir un cargo.

Objetivo

- Conocer las técnicas de reclutamiento y el perfil del candidato idóneo para satisfacer las necesidades del talento humano que requiere la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

Meta

- Utilizar siempre las fuentes de reclutamiento internas y externas cada vez que se necesite un personal nuevo para la empresa.

Políticas de reclutamiento.

- Proveer de recursos humanos idóneos para cada puesto de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.
- Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: periódicos, afiches, internet.
- Garantizar la transparencia en los procesos de reclutamiento

Responsable

- Administrador.
- Asesor Gerencial

Presupuesto

- El reclutamiento tendrá un costo de total de S/100 tanto en afiches y anuncio en el periódico.
- Cada anuncio en el periódico tiene el costo de S/15 soles por 6 veces.
- S/ 10 soles en impresión de afiches.

Tiempo

- Hasta ocupar la vacante.

Resultados esperados

- Documentos debidamente llenados para la selección del talento humano.
- Reclutar talentos con nuevas habilidades y destrezas.

Las fuentes de reclutamiento que deberá de realizar la empresa son:

Reclutamiento interno: Personal de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

- Identificar en la lista del personal si existe el candidato adecuado.
- Evaluación del postulante para comprobar y verificar si cumple con el perfil para puesto.

Reclutamiento externo:

- Se acercan a los posibles candidatos potenciales disponibles para que formen parte de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. se adecua las fuentes como avisos en el periódico (diario ahora), realizar

el anuncio explicando las características del puesto a ocupar y de perfil del posible candidato, y dar a conocer información de la empresa y como contactarse con ella también pegar afiche afueras de la empresa.

Descripción de las actividades de reclutamiento

N°	Actividades	Responsable	Presupuesto
1	<p>Reclutamiento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar en la lista del personal si existe el candidato adecuado. • Evaluación del postulante. • Comprobar y verificar el cumplimiento del perfil del puesto. 	Administrador	Costo total de S/100 tanto en afiches y anuncio en el periódico.
2	<p>Reclutamiento externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de candidatos • Publicar anuncio en periódico 	Asesor Gerencial	

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de reclutamiento de personal para la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., se utilizará documentos como:

- Formato para requerimiento del personal
- Publicidad Interna
- Publicidad Externa

<h1>Ferretería & Industrias</h1> <h2>Jheyson S.A.C.</h2> 	
Área solicitante:	Fecha:
Cargo solicitante:	Número de personas solicitantes:
Nombre del jefe inmediato:	
MOTIVOS DE CONTRATACIÓN: ---- Por reemplazo ---- Por vacaciones ---- Por enfermedad ---- Por renuncia ---- Por maternidad	
TIPO DE CONTRATO: ---- Contrato temporal ---- Contrato a prueba ---- Contrato a plazo fijo	
Propósito del área a trabajar Desarrollar actividades.....	
Observaciones: El puesto requiere personal.....	
SOLICITADO POR: Edwin Inga Uriarte Administrador	APROBADO POR: Elita Florencia Diaz Leyva. (Dueña)

Ferretería & Industrias Jheyson

S.A.C.



Convocatoria Interna

En el área de ----- se solicita personal para el puesto de:

Requisitos para los postulantes

- Haber concluido sus estudios primarios y secundarios o estudios superiores.
- Con o sin experiencia.
- Vacante hombre o mujer.
- Tiempo completo

En caso que requiera ser parte del proceso de selección acérquese al área de administración hasta el...de.....del ...20...

Ferretería & Industrias Jheyson

S.A.C.

CONVOCATORIA PARA



La empresa Ferreteria & Industrias Jheyson S.A.C., está dedicada al sector de venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferreteria y equipo y materiales de fontanería y calefacción

REQUISITOS

- Haber concluido sus estudios primarios y secundarios o estudios superiores.
- Con o sin experiencia.
- Vacante hombre o mujer.
- Tiempo completo

OFRECEMOS

- Ofrecemos un salario justo de acuerdo a la responsabilidad.
- Excelente trato.

Las personas interesadas acercarse con el currículum vitae con foto actualizada a la empresa ubicada la Av. Chachapoyas N° 2221 sector pueblo nuevo, hasta el ...dedel 20.....

Para tener mayor información comunicarse a los teléfonos (041) 474415 – 942910814.

2) Selección del personal

El siguiente proceso que debe utilizar la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., es la debida selección posterior al reclutamiento para saber quiénes o quien es la persona idónea para que ocupe dicho puesto. Este proceso empieza con la entrega de hoja de vida y concluirá con la elección del personal.

Objetivo

- Conocer las técnicas de selección y detectar al personal idóneo con el objetivo de cubrir el puesto.

Meta

- Detectar y contratar al personal idóneo para cubrir el puesto.

Política de selección.

- La política de selección de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., se basa en la elección de las personas que manifiesten superiores destrezas, habilidades y competencias para desempeñarse en cada función, y teniendo en cuenta las capacidades de integración y los requerimientos de la función.

Responsables

- Administrador.
- Asesor gerencial.

Presupuesto

- El presupuesto para la selección del personal tendrá un costo total de S/ 25.
- El costo de impresiones de la solicitud de empleo formato de entrevista y calificación del personal tendrá un costo de S/15.
- El refrigerio para los encargados de selección será de S/10 en refrigerio.

Tiempo

- Tendrá una duración máxima de 1 día.

Resultados esperados

- Seleccionar a los candidatos debidamente preparados para la selección de un contratado.

Para que una persona participe en el proceso de selección de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos.

- Ser mayor de 18 años.
- Entregar su hoja de vida.
- Presentar identificación.
- Documentos probatorios de capacidad académica

Proceso de pre selección.

La persona delegada para la evaluación de los requisitos iniciales revisa y verifica la documentación entregada por el (los) aspirante(s) al cargo y realiza una pre selección de acuerdo a los parámetros señalados. El Administrador recibe los resultados de pre selección del proceso, en el cual surge la necesidad de la vacante para que cite al o los interesados a una entrevista. Todo el proceso se dará en el área de administración, ya que es la adecuada y amplio.

Entrevista: se inicia con una serie de preguntas:

- ¿Qué tanto conoce sobre nuestra empresa?
- ¿Le es fácil adaptarse a los cambios?
- ¿Le gusta trabajar en equipo o solo? ¿Por qué?

Preguntas en la entrevista para el aspirante a ventas

- ¿Por qué creé que será la persona adecuada para ocupar el puesto
- ¿Cuáles son las dos razones que hacen que la gente te compre?
- ¿Por qué escoges ser vendedor?
- ¿Qué es lo que más te gusta de vender?

La entrevista va acompañada de algunas observaciones que hace el entrevistador al candidato:

- Comunicación Verbal: Fluidez verbal, riqueza de vocabulario, uso del lenguaje, grado de empatía.
- Aspecto Físico y presentación personal.

Técnica de simulación: esta técnica inicia con el candidato que postula al área de ventas. Se le brinda un producto para que realice la prueba de

simulación y pueda vender el producto al encargado de realizar la selección.

Descripción de las actividades de selección

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Presupuesto
1	Recibir expedientes de todos los postulantes	Asesor Gerencial	Entrega personal de los expedientes de los postulantes interesados.	Costo total de S/25
2	Convocar a una entrevista	Asesor Gerencial	Otorgar citas y organizar el espacio para la entrevista.	
3	Desarrollo y evaluación de la entrevista y técnica de simulación.	Administrador	Aplicar las preguntas a los postulantes para prever si ajusta al puesto de trabajo, al clima de la empresa y determinar los conocimientos de los postulantes.	
5	Calificar y analizar el puntaje	Administrador	Calificar los expedientes y asignar su puntaje.	
4	Redactar informe y recomendar postulante finalista	Asesor Gerencial	Elaborar un informe de la persona ganadora	
5	Designar el ganador para el puesto	Administrador	Realizar la contratación del ganador para el puesto mediante una llamada telefónica.	

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de selección se utiliza los documentos tales como son:

- Formato de solicitud de empleo
- Formato de la ficha de la entrevista
- Formato de calificación.

Ferretería & Industrias Jheyson

S.A.C.



1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

Dirección domiciliaria:

Sector:

Teléfono:

Celular:

Estado civil:

Casado (a) Soltero (a) Divorciado (a) Viudo (a)

2. FORMACION ACADEMICA

Nivel	Institución	Especialidad	Título
Primario			
Secundaria			
Superior			

Actualmente estudia: SI NO

Lugar:

Horario:

3. EXPERIENCIA LABORAL

Institución	Cargo	Jefe inmediato

Firma postulante

Nombre:

DNI:

Formato de la ficha de la entrevista

Ferretería & Industrias Jheyson

S.A.C.



Nombre del postulante:

Fecha:

Entrevistado por:

¿Cuál es el nivel de educación que tiene?

¿En qué área tiene mayor experiencia?

¿Padece de alguna enfermedad?

¿Cómo considera que es su personalidad con los demás?

¿Por qué creé que será la persona adecuada para ocupar el puesto?

Cuadro de calificación de la entrevista

<h1>Ferretería & Industrias Jheyson</h1> <h2>S.A.C.</h2> 	
CALIFICACION DE LA ENTREVISTA	
<i>Nombre del entrevistado:</i>	
<i>Nombre del responsable:</i>	
<i>Parámetros de calificación:</i>	
Excelente	3
Bueno	2
Deficiente	1
Aspectos	Calificación
Comunicación verbal	
Expresión verbal	
Experiencia laboral	
Actitud	
Total	
<i>Evaluaciones</i>	

3) Inducción laboral.

Esta etapa el administrador de la Ferreteria & Industrias Jheyson S.A.C. brinda al personal contratado la información general de toda la empresa, de sus funciones a realizar.

- **Inducción al cargo:** se dará a conocer su lugar de trabajo y las actividades a desarrollar.
- **Inducción a la empresa:** se le dará a conocer la información de la empresa, recorrido, normas, y a sus compañeros de trabajo.

Objetivo

- Inducir al nuevo colaborador en la cultura de la empresa y evitar errores en la ejecución de tareas y responsabilidades.

Meta

- Lograr que el nuevo colaborador se adapte rápidamente al trabajo que debe desempeñar en conjunto con los demás miembros de la organización.

Responsable.

- Administrador.

Presupuesto

- La inducción tendrá un costo de S/ 5 en impresión de la información general que se brindará al nuevo colaborador.

Tiempo

- Duración de 2 horas máximo.

Políticas de Inducción

- Dar a conocer al nuevo colaborador la actividad que se dedica la empresa y presentar a todos sus compañeros de la empresa.
- Facilitar la integración del personal que formara parte de la empresa.
- Presentarle al jefe inmediato al nuevo trabajador que será parte de la empresa.

Resultados esperados

- Resultados positivos del nuevo ingreso.

Descripción de actividades

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Presupuesto
1	Orientación general: <ul style="list-style-type: none">• Presentación ante la empresa.• Cultura.• Estructura organizacional.• Políticas.	Administrador	Será presentado con sus compañeros e información de la empresa.	Costo total de S/5.
2	Presentación al puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none">• Físico• Funcional.	Administrador	Adquirirá las respectivas instrucciones del cargo a ocupar	

Fuente: Elaboración propia.

4) Remuneración.

En este paso se estipula el sueldo de los trabajadores de la empresa de acuerdo al cargo que desempeñe dentro de la empresa.

Incentivos

- Estos incentivos deben estar representados en formas de comisión, que garantice su mejoría salarial y dar reconocimiento por el esfuerzo de su trabajo, para aumentar la productividad y motivación en la empresa.

Objetivo

- Aumentar la productividad y la motivación del personal, mediante los incentivos para el desarrollo del talento humano.

Meta

- Aplicar al menos un incentivo al personal, que garantice su mejora salarial y reconocimiento a su trabajo.

Acciones

- Brindar al personal incentivos para mejorar la productividad.

Responsables

- Dueña.
- Administrador.

Política de incentivos

- Los incentivos pueden estar representados de forma de comisiones o de algún beneficio adicional.
- Los trabajadores están sujetos a recibir incentivos por su buen desempeño realizado.

Presupuesto

- El presupuesto es de S/ 500, esto incurrirá en el incentivo que se dará al colaborador.

Resultados esperados

- Mejorar la motivación.
- Aumento de la productividad del personal.
- Mayor compromiso del personal.
- Mayor lealtad del personal hacia la empresa.

Beneficios espontáneos

- El día de su cumpleaños se le brindará el día libre.

Bonos monetarios por metas alcanzadas.

- Con esto el empleado se mantendrá motivado a ser más eficaz y eficiente en su puesto de trabajo. Este reconocimiento se aplicará ya sea mensualmente, trimestralmente o como lo crea conveniente la empresa.

Días compensatorios.

- Este beneficio se otorgará aquellos empleados que trabajen horas adicionales, a las establecidas en la ley de trabajo.

Premio al empleado del mes.

- Este es un reconocimiento el cual se entrega al empleado por metas obtenidas.

Comisiones.

- Consiste en retribuir al vendedor de la empresa, según las ventas obtenidas al mes.

Jornada máxima de trabajo.

- La jornada de los trabajadores solo será de 8 horas diarias.

Vacaciones.

- El trabajador de la empresa tendrá derecho a 30 días de descanso después de un año de labor.

Gratificaciones.

- Se le otorgara al colaborador dos veces al año uno por fiestas patrias y el otro por navidad.

Descanso semanal:

TURNO PARA EL DÍA DE DESCANSO DE LOS TRABAJADORES							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Arcadio Días Guevara		✓					
Alex P. Uriarte Callirgos					✓		
José A. Guevara Rivery	✓						
Aníbal Villanueva Saavedra			✓				
Rosel Guerrero Guevara						✓	
Elita F. Diaz Leyva. (Dueña)				✓			
Edwin Inga Uriarte							✓

Fuente: Elaboración propia.

5) Evaluación del desempeño.

Para evaluar el desempeño del personal de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., se observará el desempeño de sus funciones del colaborador.

Objetivo

- Lograr que la ferretería utilice la herramienta de evaluación del desempeño para alcanzar el buen progreso de su talento.

Meta

- Realizar evaluación del personal dos veces al año al menos desde enero a diciembre.

Acciones

- Aplicar la evaluación del desempeño a todo el personal dos veces al año el primero a la mitad del año y al final del año.

Responsables

- Administrador.
- Asesor Gerencial.

Políticas

- Realizar evaluaciones del personal para detectar, analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades potenciales de los trabajadores.
- Mantener una comunicación abierta con todos los colaboradores que se verán involucrados en los cambios para generar un clima agradable.

Presupuesto

- La evaluación del desempeño tendrá un costo total de S/20
- S/15 en impresiones para evaluar al personal y S/5 en elaborar el informe.

Resultados esperados

- Mejorar la productividad por parte del colaborador.

Lo que la empresa va a medir:

- Resultados: lo que se pretende alcanzar en un tiempo.
- Desempeño: la realización de sus actividades.
- Factores críticos de éxito: aspectos que permitan que la empresa sea exitosa.

Los grados de evaluación serán:

- Excelente = 1
- Bueno = 2
- Regular = 3
- Aceptable = 4
- Deficiente = 5

Factores de evaluación

- Puntualidad
- Compromiso
- Iniciativa.
- Disciplina.
- Calidad de trabajo.
- Conocimientos del puesto.
- Relaciones con sus compañeros.
- Responsabilidades.

Actividades de proceso de desempeño del personal

N°	Actividades	Responsable	Presupuesto
1	Definir que medir y método de evaluación a utilizar	Administrador.	Costo total de S/20.
2	Define los factores a evaluar	Asesor Gerencial	
3	Elaborar formato de desempeño	Asesor Gerencial	
4	Elabora informe de resultados	Asesor Gerencial	

Fuente: Elaboración propia.

Formato para evaluar el desempeño

Ferretería & Industrias Jheyson

S.A.C.



Datos del evaluado:

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Datos del evaluador

Nombre:

Cargo:

Factores	Escala					Puntos
	1	2	3	4	5	
Puntualidad (Horario de trabajo)	Deficiente No cumple con el horario.	Aceptable A veces llega puntual.	Regular Trata de ser puntual	Bueno Casi siempre llega puntual	Excelente Siempre cumple con sus funciones	
Compromiso	Debe cambiar su actitud correspondiente al trabajo.	Interpone las relaciones personales a cumplir con los intereses institucionales	Sigue a cabalidad con las normas de la empresa	Actúa de acuerdo a la filosofía de la empresa	Se preocupa por la imagen de la empresa.	
Iniciativa. (capacidad para afrontar riesgos)	Nunca presenta sus ideas	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre sus ideas	Siempre tiene ideas excelentes	

		presenta sus ideas	presenta ideas	son excelentes		
Disciplina (Disponibilidad para el cumplimiento de las actividades designada)	Poco interés en el cumplimiento de las normas.	Ocasionalmente cumple con las normas para cumplir sus funciones	Regularmente tiene en cuenta las normas para cumplir sus funciones	Casi siempre sigue con los lineamientos para realizar eficientemente las funciones	Siempre sigue las normas y lineamientos para cumplir sus funciones	
Calidad de trabajo.	Pésimo trabajo realizado	Calidad insatisfactoria	Calidad de trabajo satisfactorio	Calidad de superior en el trabajo	Trabajo excepcional	
Conocimientos del puesto.	Conoce muy poco del trabajo	Conoce parte del trabajo	Conoce lo suficiente	Conoce más de lo necesario	Conoce todo el trabajo	
Relaciones con sus compañeros.	No colabora	Muy poco colabora	Normalmente colabora	Buen espíritu de colaboración	Excelente espíritu de colaboración.	
Responsabilidades (habilidades que demuestra en sus funciones)	Manifiesta siempre problemas en las funciones que desempeña	No siempre cumple sus responsabilidades	A veces realiza sus funciones	Generalmente cumple con sus funciones acordadas.	Desarrolla con responsabilidad todas sus funciones.	
Total						

6) Capacitación.

El personal es el activo más apreciado que tiene nuestra empresa, por ende, se busca mejorar continuamente la capacidad de nuestro personal de todos los niveles, para optimizar sus habilidades y destrezas e incrementar su rendimiento. La empresa contrata personal calificado para algunos temas a llevar, y otros serán por el administrador. A través de un cronograma, se programa diversas capacitaciones.

Objetivo

- Lograr que los colaboradores tengan mayor conocimiento de su puesto de trabajo y por ende elevar fuerza de trabajo capacitando al empleado de acuerdo a las exigencias de cada puesto.

Meta

- Desarrollar por lo menos 2 capacitaciones al año.

Acciones

- Conceder seminarios o capacitaciones a todo el personal de la empresa.

Responsable

- El administrador.
- Asesor Gerencial

Políticas

- Incorporar a todo el personal en el programa de capacitación.
- Incorporar una diversidad de temas en los programas de capacitación.
- Conceder 2 seminarios al año, con todo el personal de la empresa.

Presupuesto

- La capacitación a los trabajadores tendrá un costo total de S/100.
- El costo de S/ 80 será de contratar al personal especialista para la capacitación.
- El costo de S/ 15 será para el refrigerio, y S/ 5 en impresión para el cronograma de la capacitación.

Resultados esperados

- Mejorar la atención al cliente.
- Aumento de ingresos.

Actividades para el proceso de capacitación

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto
1	Identificar el motivo por el cual se capacita y determinar a quienes se capacita.	Administrador	Costo total de S/100
2	Programar capacitación	Administrador	
3	Desarrollar capacitación	Asesor Gerencial	

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de capacitación del personal.

Ferretería & Industrias		
Jheyson S.A.C.		
		
<i>Año:</i>		
<i>Área:</i>		
<i>Temas del curso</i>	<i>Fecha del curso</i>	<i>Duración</i>
1.		
2.		
3.		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma el administrador</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma Dueña</p> </div> </div>		

Conclusión: el costo general para el proceso de la propuesta es de S/ 750, para la Ferreteria & Industrias Jheyson S.A.C.

Beneficios de la propuesta del modelo de gestión del talento humano para la Ferrería & Industrias Jheyson S.A.C.

Beneficio para la empresa

- Mejora la productividad en la empresa.
- Mejoramiento en la relación entre empresa y los colaboradores.
- Cambios de actitudes y comportamiento del colaborador.
- Mejoramiento del espíritu de equipo.
- Aumento de la eficacia del colaborador al laborar sus actividades.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.

Beneficios para el colaborador.

- Aumento de la eficiencia personal.
- Mejoramiento de calidad de vida en el trabajo.
- Aumentó de la motivación del personal.
- Mejoramiento de las capacidades de los colaboradores.

Sugerencias para la implementación eficiente y eficaz del modelo.

- La empresa debe contar con una visión, misión, políticas y estrategias definidas.
- Participación activa de la alta gerencia y de todos los miembros, que se verán comprendidos para lograr el éxito.
- El proceso de aplicación del modelo deberá ser comunicado a todo el personal de la empresa que será involucrado, por ende, poder obtener el compromiso y cooperación de todos los involucrados de la empresa.

IV. DISCUSIÓN

- En la investigación de Guillermo (2014), tuvo como resultado donde la empresa Spirall Computer SAC, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la institución en estudio, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual vive. Se coincide con los resultados de esta investigación, donde un 83% de los trabajadores de la Ferretería, muestran un descontento y desmotivación por que la empresa no reconoce el esfuerzo de su trabajo, esto va de la mano por una falta de incentivos y capacitación, por ende genera un clima no muy agradable y que el clima no sea muy alentador, (véase figura N° 2 y 12.), por eso es importante contar con un modelo gestión que permita beneficiar al colaborador.
- Según los resultados de Mitta y Dávila (2015), para las personas un factor motivacional fue el desarrollo personal, línea de carrera como un factor de retención. Se discrepa con estos autores, ya que en la presente investigación el 50% manifestó que el factor crucial para mantener motivado son los incentivos económicos, reconocimiento del esfuerzo de su trabajo (Véase figura N° 3, N°2), si se mantiene motivado al personal teniendo en cuenta estos factores permitirá evitar la fuga, y aumentar el rendimiento de cada colaborador dentro de sus actividades diarias.
- El modelo de gestión propuesto, busca formalizar (documentado, normado) procesos que sirva como motivación de seguir brindado lo mejor como empresa, donde el personal ya no se sentirá mecanizado y no ingresar en tema de rutinario. Méndez (2017), en su investigación menciona que se realizó algunos procesos de gestión del talento humano como descripción de puestos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, que no se evidencian por escrito, si no se realiza de una forma empírica.

- En la investigación de Domínguez y Sánchez (2013), tuvo como resultado que más de la mitad de los trabajadores no está satisfecho con su sueldo y esto afecta a la productividad y el clima laboral. Se asemeja con los resultados de este investigador, por ende, la salida del personal está referido al salario, donde los resultados obtenidos indicaron que el 67% “no” está de acuerdo al salario que percibe por el trabajo que realiza. (Véase la figura N° 5), al no contar con un personal a gusto con su retribución existe un bajo nivel de productivo y eficiencia para lograr los objetivos de la empresa, para determinar el nivel de retribución dependerá del grado de responsabilidad y el esfuerzo requerido para realizar sus funciones.

- En la investigación de Ossco (2015), los resultados fueron que el 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la gestión del talento humano; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de incentivos de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. En cambio, en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., los resultados muestran que no se aplica estrategias para evitar la salida del personal, lo que ha motivado que el personal diese sugerencias de mejora para mantenerse en ésta tales como: premios, reconocer horas extras, brindar descanso semanal, respetar la jornada laboral, mejorar el salario, motivación, brindar vacaciones; los cuales también permitirán mejorar el rendimiento de los colaboradores. (véase Figura N°15).

V. CONCLUSIONES.

1. Los factores que tienen mayor incidencia en la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., son por estas razones: reconocimiento del esfuerzo, motivación, vacaciones, descanso semanal, salario, reconocer horas extras, incentivos, clima laboral, derecho laboral, al tomar énfasis en estos factores que son de suma importancia permitirá lograr retener, fidelizar, y contar con un personal motivado, productivo que permita llegar a cumplir con los objetivos de la empresa.
2. Los elementos que forman parte del modelo de gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato son: incorporar, colocar, recompensar, desarrollo, y mantener a las personas, donde incluye el reclutamiento, selección, inducción, remuneración, evaluación, higiene, relaciones laborales y capacitación del personal, son los elementos que toma el autor como parte de un modelo de gestión del talento humano y al llevar acabo de una manera correcta permitirá conquistar, motivar al personal, y mejorar el rendimiento laboral.
3. El modelo de gestión del talento humano propuesto, permitirá eficientemente planificar, detallar y formalizar los procesos para llevar a cabo una correcta gestión del personal, mediante esto busca alcanzar una mayor motivación, eficiencia y eficacia que facilite en primera instancia retener al personal idóneo de llevar al éxito a la empresa.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., deba enfocarse más en su personal, en los factores de motivación, incentivos; ya que es la base para que el personal pueda cumplir sus funciones de una manera eficiente dentro de su área, eso permitirá mantener motivado y comprometido con la empresa.
2. Se sugiere que estos procesos la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., debe alinear a los objetivos, estrategias, misión, visión, valores y estructura de la organización, para que pueda implementarlo de la mejor manera.
3. Se recomienda la implementación descrito en el presente modelo, teniendo en cuenta las siguientes acciones; se deberá contar con la participación de la alta gerencia, se deberá capacitar, inducir al personal sobre este modelo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alay, P.(2010). *La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango, Guatemala.
- Arrobo,W.(2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad tecnológica Equinoccial. Guayaquil - Ecuador
- Avila, H.(s.f.). *Introducción A La Metodología Del La Investigación*. Recuperado el día 02 de noviembre de 2012, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2a.htm>.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. Revista de curriculum y formación del profesorado, 6, 1.Informe en línea]. Recuperado el día 8 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administracion de los recursos humanos*. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/unidades aprendizaje/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20Chiavenato.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/unidades aprendizaje/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20Chiavenato.pdf).
- Chiavento, I. (1999). *Ingtrouccion a la teoria general de la administracion*. (5ta ed.). Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Bogota: Edit. Pretice Hall.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). México: Edt. Elsevier
- Chiavenato, I. (2008), *Gestión Del Talento Humano*. (Quinta edición). México: Edit. Elsevier.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. La Habana, Edit. Académia.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferro Sistemas*. (Tesis de posgrado). Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (Segunda edición). Caracas: Uyapal.

- Corporacion Elite (s.f.). *Modelo de gestion del talento humano*. Recuperado de:
http://www.corporacionelite.org/php/ch_4.php.
- Dalessio, I, Fernando. (2008). *El proceso estrategico:un enfoque de gerencia*. Pearson educación de Mexico.
- Delgado, M., J. (s.f). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas*. Recuperado de:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%205.pdf>
- Dolan, S.L., Valle, R.; Jackson, S.E. y SCHULER, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*.
- Domínguez,P. & Sánchez, L. (2013). *La relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton textil s.a.a*. (Tesis de pregrado). Universidad privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Escobar, J.R. (2014). *Gestión de recursos humanos en la cadena ferretera de Oriente s.a*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.
- Fernando L, Heredia , Espinosa V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeñ*”. (3ª. Edición). México: Edit. Trillas.
- Fred, R., D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
- Galindo, M. (Agosto de 2015). *Productividad*. recuperado de
http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf.
- Garcia, S., L. (2012). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera entre mares de guatemala, s.a*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar Jutiapa.
- Gómez, B., M. y Mendoza M., K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. (tesis de pregrado). Universidad De Cartagena.
- Guillermo, G., J. (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática spirall computer s.a.c- pacasmayo*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.

- Gutiérrez, L. (s.f). *Modelos de gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>
- Grimme, D. (2008). *Los diez mejores consejos de Grimme: atraer, retener y motivar a los empleados*. Recuperado de <https://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>
- Herzberg, F. (s.f.). *Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal*. Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>.
- Ibarra, N., F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. (Título de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Maslow, A. (1970). *Pirámide de necesidades de Maslow*. Recuperado de http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf.
- Méndez, A., N. (2017). *Gestión de recursos humanos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito la inmaculada concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.
- Mitta, F., D. & Dávila, S., C. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials en un grupo de organizaciones”*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Oscoco, P., H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas.
- Piñango, R. (1988). *La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento*. Documento mimeografiado, presentado en el Simposio IESA: Fuga de talentos en Venezuela 28 y 29 de Octubre 88.
- Quijano, S. (2005). *La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida*. Universidad de Barcelona.

Werther & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*.
México: Edit. Mc Graw-Hill.

Zayas, P. (s.f.) “*El Diseño Del Sistema De La Gestión De Recursos Humanos*”,
en www.monografias.com consultado en 2004.

ANEXOS

ANEXO N° 01: Primera cartilla de validación de la encuesta por juicio de expertos.

CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1	Nombre y Apellido del Juez	HENRY ARMANDO MEZA ALARCÓN
2	Profesión	Profesor
	Mayor Grado Académico obtenido	Dr. En Administración de la Educación
	Experiencia Profesional (en años)	30 años
	Institución donde labora	IEE "ASA" N° 16210
	Cargo	Subdirector Nivel Primario
Tesis	Título:	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018
	Objetivo General:	Determinar la retención de personal e identificar la propuesta de enfoque moderno a considerar en el diseño de un modelo de gestión de talento humano en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande, 2018
	Autor:	Bach. Alexander Medina Ortiz
Instrumento evaluado	Cuestionario	
Objetivo del Instrumento	Obtener información que ayude a caracterizar la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.	
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de las dimensiones de la siguiente variable de estudio: <i>Retención de Personal</i> .		
Dirigido: Trabajadores Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.		

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Caracterizar la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.

INDICACIONES: Estimado colaborador le solicitamos responder con objetividad a las preguntas. La información tiene carácter **reservado** y se utilizará para implementar MEJORAS en los procesos de la gestión de personal

INSTRUCCION:

Señale con una X la respuesta según su criterio.

I.- ITEMS DE ELECCION Y DICOTOMICOS

A.- DIMENSION: COMPENSACIONES

1. ¿La empresa le premia por su buen trabajo que realiza?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

2. ¿La empresa da reconocimientos por el esfuerzo de su trabajo?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

3. ¿Qué motivaciones le gustaría a usted recibir por realizar su trabajo acordemente?

Reconocimiento social

Económico

Ascensos laborales

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

4. ¿La empresa les ofrece vacaciones?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

5. ¿Considera que su salario es el adecuado?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

B.- DIMENSION: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas de incentivos?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

7. ¿Cómo usted considera el clima laboral entre compañeros de trabajo?

Agradable

Regular

Desagradable

Malo

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

8. ¿Tiene conocimiento de alguna política de personal dentro de la empresa?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

C.- DIMENSION: SATISFACCIÓN LABORAL

9. ¿Usted considera que su capacidad está acorde a las exigencias de su puesto?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

10. ¿Qué canales de comunicación maneja usted para mantenerse en contacto con sus compañeros de trabajo y poder lograr los objetivos de la empresa?

Teléfono

Escrita

Verbal

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

11. ¿Por qué motivo(s) se marcharía de la empresa?

Familiar

Llamadas de atención

Salario

Ambiente de trabajo

Otro trabajo

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

12. ¿Se siente motivado en su puesto actual?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

II.- ITEMS MIXTOS

13. ¿Considera Ud. que la empresa está respetando sus derechos laborales?

SI ()

NO ()

- ¿Porqué?
-
-

14. ¿Considera Ud. que la empresa invierte en su personal para que sean mucho más productivos?

SI ()

NO ()

- ¿Porqué?
-

15. ¿Qué sugerencias de mejora o de implementación haría llegar a la administración para evitar la rotación (salida) del personal y fortalecer la retención de éstos?

16.- Cargo actual:

Puntaje Final: (Items del 1 al 12)	
Observaciones Generales	Items del 1 al 12 (Elección y Dicotómicos): -
	Items del 13 al 16 (Preguntas mixtas): -



[Handwritten Signature]
 Dr. Henry Mera Alarcón
 N° 40118710

Nombres y Apellidos:

Henry Armando Mera Alarcón

Fecha: 01 / 10 / 2018

VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO N° 02

VALIDACION DEL CUESTIONARIO ORIENTADO A CARACTERIZAR LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018

Yo, HENRY ARMANDO MERA ALARCÓN.....Mg. en
Administración de la Educación....., después de haber ejecutado el procedimiento de validación del cuestionario del trabajo de la investigación titulada “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018”, informo que:

FORMA: Los constructos del instrumento de recolección de datos están redactados conforme a las reglas de la gramática, con un lenguaje claro y apropiado correspondiente con el tema de investigación y los objetivos.

ESTRUCTURA: El constructo del cuestionario a aplicar muestra orden y organización en su estructura lo que permite obtener la información pertinente del tema a investigar.

OBSERVACIONES:

El instrumento reúne las condiciones para ser aplicados a la muestra.

V° B° de aprobación

SI

NO


Henry A. Mera Alarcón
0011651077

Firma del Experto

ANEXO N° 02: Segunda cartilla de validación de la encuesta por juicio de expertos.

CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

1	Nombre y Apellido del Juez	Juan Manuel Bernaldo Fernández
2	Profesión	Contador Público / Lic. en Administración
	Mayor Grado Académico obtenido	Maestro en Ciencias Sociales Mag. Juv.
	Experiencia Profesional (en años)	28 años
	Institución donde labora	UNTRM
	Cargo	Director de Departamento Académico
Tesis	Título:	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018
	Objetivo General:	Determinar la retención de personal e identificar la propuesta de enfoque moderno a considerar en el diseño de un modelo de gestión de talento humano en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande, 2018
	Autor:	Bach. Alexander Medina Ortiz
Instrumento evaluado	Cuestionario	
Objetivo del Instrumento	Obtener información que ayude a caracterizar la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.	
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de las dimensiones de la siguiente variable de estudio: <i>Retención de Personal</i> .		
Dirigido: Trabajadores Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.		

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Caracterizar la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.

INDICACIONES: Estimado colaborador le solicitamos responder con objetividad a las preguntas. La información tiene carácter **reservado** y se utilizará para implementar MEJORAS en los procesos de la gestión de personal

INSTRUCCION:

Señale con una X la respuesta según su criterio.

I.- ITEMS DE ELECCION Y DICOTOMICOS

A.- DIMENSION: COMPENSACIONES

1. ¿La empresa le premia por su buen trabajo que realiza?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

2. ¿La empresa da reconocimientos por el esfuerzo de su trabajo?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

3. ¿Qué motivaciones le gustaría a usted recibir por realizar su trabajo acordeamente?

Reconocimiento social

Económico

Ascensos laborales

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

4. ¿La empresa les ofrece vacaciones?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

5. ¿Considera que su salario es el adecuado?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

B.- DIMENSION: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas de incentivos?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

7. ¿Cómo usted considera el clima laboral entre compañeros de trabajo?

Agradable

Regular

Desagradable

Malo

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

8. ¿Tiene conocimiento de alguna política de personal dentro de la empresa?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

C.- DIMENSION: SATISFACCIÓN LABORAL

9. ¿Usted considera que su capacidad está acorde a las exigencias de su puesto?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

10. ¿Qué canales de comunicación maneja usted para mantenerse en contacto con sus compañeros de trabajo y poder lograr los objetivos de la empresa?

Teléfono

Escrita

Verbal

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

11. ¿Por qué motivo(s) se marcharía de la empresa?

Familiar

Llamadas de atención

Salario

Ambiente de trabajo

Otro trabajo

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

12. ¿Se siente motivado en su puesto actual?

Si

No

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE ITEM SEGÚN EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

II.- ITEMS MIXTOS

13. ¿Considera Ud. que la empresa está respetando sus derechos laborales?

SI ()

NO ()

- ¿Por qué?
-

14. ¿Considera Ud. que la empresa invierte en su personal para que sean mucho más productivos?

SI ()

NO ()

- ¿Por qué?
-

15. ¿Qué sugerencias de mejora o de implementación haría llegar a la administración para evitar la rotación (salida) del personal y fortalecer la retención de éstos?

16.- Cargo actual:

Puntaje Final: (Items del 1 al 12)	
Observaciones Generales	Items del 1 al 12 (Elección y Dicotómicos): -
	Items del 13 al 16 (Preguntas mixtas): -

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE JENINZA DE AMAZONAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE EDUCACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

Nombres y Apellidos:

J. Buendía
Ma. Cs. Juan Manuel Buendía Fernández
Director (a)

Fecha: 25 / 09 / 2018

VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO N° 01

VALIDACION DEL CUESTIONARIO ORIENTADO A CARACTERIZAR LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. DE LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018

Yo, Juan Manuel Bucardía Fernández.....Mg. en Ciencias con mención en Prog. de Inversión, después de haber ejecutado el procedimiento de validación del cuestionario del trabajo de la investigación titulada “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE, 2018”, informo que:

FORMA: Los constructos del instrumento de recolección de datos están redactados conforme a las reglas de la gramática, con un lenguaje claro y apropiado correspondiente con el tema de investigación y los objetivos.

ESTRUCTURA: El constructo del cuestionario a aplicar muestra orden y organización en su estructura lo que permite obtener la información pertinente del tema a investigar.

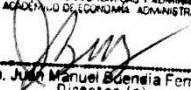
OBSERVACIONES:

El instrumento reúne las condiciones para ser aplicados a la muestra.

V° B° de aprobación

SI

NO

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

Ma. Cs. Juan Manuel Bucardía Fernández
Director (e)

Firma del Experto

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Caracterizar la retención del personal en la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. de la ciudad de Bagua Grande.

INDICACIONES: Estimado colaborador le solicitamos responder con objetividad a las preguntas. La información tiene carácter **reservado** y se utilizará para implementar MEJORAS en los procesos de la gestión de personal

INSTRUCCION:

Señale con una X la respuesta según su criterio.

I.- ITEMS DE ELECCION Y DICOTOMICOS

A.- DIMENSION: COMPENSACIONES

1. ¿La empresa le premia por su buen trabajo que realiza?

Si

No

2. ¿La empresa da reconocimientos por el esfuerzo de su trabajo?

Si

No

3. ¿Qué motivaciones le gustaría a usted recibir por realizar su trabajo acordemente?

Reconocimiento social

Económico

Ascensos laborales

4. ¿La empresa les ofrece vacaciones?

Si

No

5. ¿Considera que su salario es el adecuado?

Si

No

B.- DIMENSION: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas de incentivos?

Si

No

7. ¿Cómo usted considera el clima laboral entre compañeros de trabajo?

Agradable

Regular

Desagradable

Malo

8. ¿Tiene conocimiento de alguna política de personal dentro de la empresa?

Si

No

C.- DIMENSION: SATISFACCIÓN LABORAL

9. ¿Usted considera que su capacidad está acorde a las exigencias de su puesto?

Si

No

10. ¿Qué canales de comunicación maneja usted para mantenerse en contacto con sus compañeros de trabajo y poder lograr los objetivos de la empresa?

Teléfono

Escrita

Verbal

11. ¿Por qué motivo(s) se marcharía de la empresa?

Familiar

Llamadas de atención

Salario

Ambiente de trabajo

Otro trabajo

12. ¿Se siente motivado en su puesto actual?

Si

No

II.- ITEMS MIXTOS

13. ¿Considera Ud. que la empresa está respetando sus derechos laborales?

SI ()

NO ()

- ¿Por qué?

14. ¿Considera Ud. que la empresa invierte en su personal para que sean mucho más productivos?

SI ()

NO ()

- ¿Por qué?

15. ¿Qué sugerencias de mejora o de implementación haría llegar a la administración para evitar la rotación (salida) del personal y fortalecer la retención de éstos?

ANEXO N° 04: Formato de la guía de entrevista al administrador de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.



Anexo N° 2 Entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista dirigida al Administrador

Objetivo: Conocer la opinión del administrador acerca de la propuesta de un modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. en la ciudad de Bagua Grande – 2018

Mecánica: entrevista personal con el administrador de la empresa, durante la entrevista se llenarán los campos con las opiniones resultado de la entrevista.

Área	
Titular	
Entrevistado	
Fecha y hora	

COMPENSACIONES

1. ¿El personal cuenta con algún tipo de premio o reconocimiento por el esfuerzo de su trabajo?

.....
.....

2. ¿Conoce la importancia de tener un sistema de compensaciones?

.....
.....

3. ¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?

.....
.....

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

4. ¿La empresa cuenta con incentivos? ¿Cuáles?

.....
.....

5. ¿Qué políticas salariales cuenta la empresa para mantener a su persona?

.....
.....

6. ¿De qué manera pudiese describir el clima laboral dentro de su empresa?

.....
.....

SATISFACCIÓN LABORAL

7. ¿Cree que los trabajadores están suficientemente motivados para realizar sus actividades?

.....
.....

8. ¿Considera que los beneficios que le otorga al personal le permite estar satisfecho al realizar sus funciones?

.....
.....

9. ¿Cómo describe el trabajo en equipo?

.....
.....

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

10. ¿Realizan una planeación de recursos humanos en la empresa? ¿Por qué razón?

.....
.....

11. ¿Considera el talento humano como el elemento fundamental para el progreso de la empresa?

.....
.....

12. ¿Cómo se maneja la desvinculación de los trabajadores?

.....
.....
INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

13. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para reclutar al personal? ¿por qué?

.....
.....

14. Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción?

.....
.....

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

15. ¿Se realiza capacitación al personal para el mejor desempeño?

.....
.....

16. ¿Manejan planes de desarrollo profesional?

.....
.....

17. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?

.....
.....

ANEXO N° 05: Resultados de la entrevista aplicada al administrador Edwin Inga Uriarte.

Preguntas	Respuestas
1. ¿El personal cuenta con algún tipo de premio o reconocimiento por el esfuerzo de su trabajo?	No cuenta con premios.
2. ¿Conoce la importancia de tener un sistema de compensaciones?	Es importante porque es el medio que permite motivar al colaborador.
3. ¿Qué tipo de compensación reciben sus colaboradores?	No recibe compensaciones.
4. ¿La empresa cuenta con incentivos? ¿Cuáles?	No cuenta con incentivos, a veces solo celebramos cumpleaños.
5. ¿Qué políticas salariales cuenta la empresa para mantener a su persona?	Lo que ofrece la empresa es una remuneración equilibrada de acuerdo a cada puesto.
6. ¿De qué manera pudiese describir el clima laboral dentro de su empresa?	El clima laboral es bueno entre compañeros dentro de la empresa, está basada en el respeto.
7. ¿Cree que los trabajadores están suficientemente motivados para realizar sus actividades?	Expresa que sus colaboradores se encuentran motivados por lo que reciben su sueldo a tiempo.
8. ¿Considera que los beneficios que le otorga al personal le permiten estar satisfecho al realizar sus funciones?	La respuesta a esta pregunta es que su personal está satisfecho en la empresa, ya que la empresa les brinda permisos por enfermedad y motivos familiares.
9. ¿Cómo describe el trabajo en equipo?	Lo describe el trabajo en equipo bueno, ya que existe un apoyo entre trabajadores respeto
10. ¿Realizan una planeación de recursos humanos en la empresa? ¿Por qué razón?	Expreso que a veces, trasmite de una forma verbal las funciones y objetivos para que realice sus actividades en base a ello.

11. ¿Considera el talento humano como el elemento fundamental para el progreso de la empresa?	Considera que es muy fundamental para el funcionamiento de la empresa.
12. ¿Cómo se maneja la desvinculación de los trabajadores?	El administrador es el encargado de despedir al colaborador por realizar alguna falta grave.
13. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para reclutar al personal? ¿Por qué?	Al respecto supo manifestar que la publicidad que realiza es por recomendación por algún trabajador, pegando afiche afueras de la empresa.
14. Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción?	Con respecto a ello se le lleva al nuevo trabajador a su puesto de trabajo.
15. ¿Se realiza capacitación al personal para el mejor desempeño?	Expreso que solo a veces se les capacita cuando llegan productos nuevos.
16. ¿Manejan planes de desarrollo profesional?	Con respecto a la pregunta la empresa no maneja programas de desarrollo, solo breves capacitaciones.
17. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?	Expreso que no brinda oportunidades de desarrollo por lo que son costoso.

Fuente: Empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC

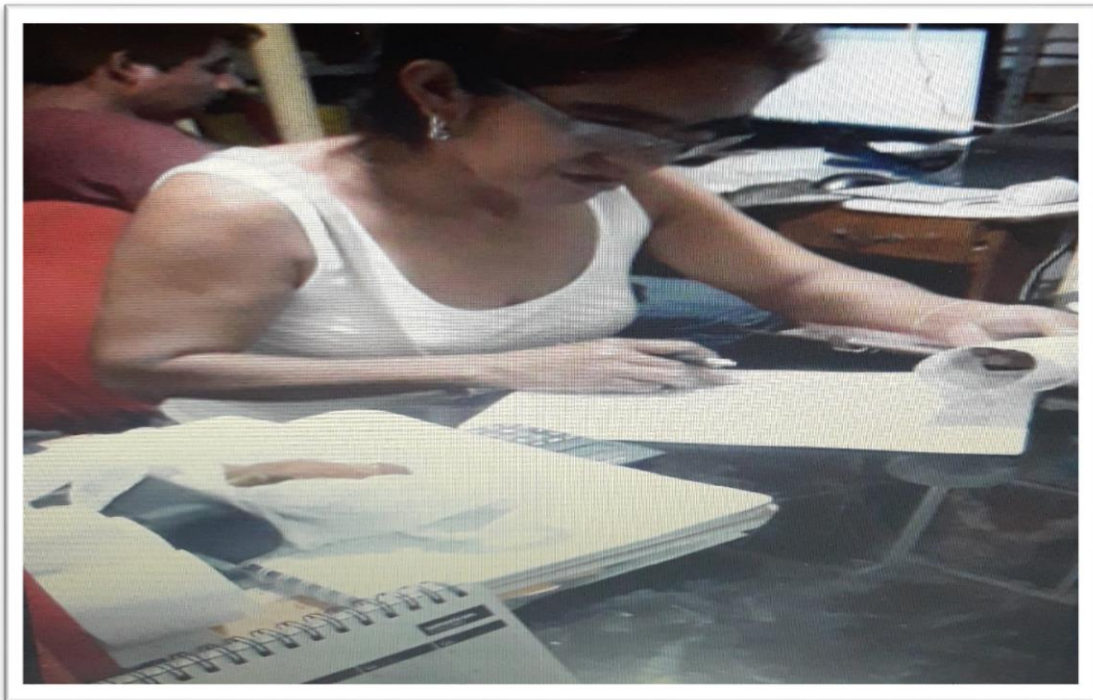
Elaborado por: El tesista.

ANEXO N° 06: Cargos de Los trabajadores de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C.

CARGOS	TRABAJADORES
Área de ventas	Arcadio Días Guevara José Auber Guevara Rivery Alex Percy Uriarte Callirgos
Despacho	Aníbal Villanueva Saavedra Rosel Guerrero Guevara
Administración	Edwin Inga Uriarte
Caja	Elita Florencia Diaz Leyva

Fuente: Información proporcionada por el administrador Edwin Inga Uriarte (2018).

ANEXO N° 07: Aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa.



ANEXO N° 08: Aplicación de la entrevista al administrador.

