

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE

ALMIRANTE MIGUEL GRAU

PROGRAMA ACADÉMICO DE
ADMINISTRACIÓN MARÍTIMA Y PORTUARIA



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE COLABORADORES
DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE
CARGA INTERNACIONAL DEL CALLAO, 2021”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
MARÍTIMA Y PORTUARIA

PRESENTADA POR:

CORNEJO PUENTES MISHEL CAMILA

MORAN ORE KATHERINE ABIGAIL

CALLAO, PERÚ

2021

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE COLABORADORES
DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE
CARGA INTERNACIONAL DEL CALLAO, 2021”**

TÍTULO

Dedicatoria

A Dios, por haberme acompañado a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales de mi vida, por los valores que me han inculcado, por su amor, motivación constante y su apoyo incondicional durante todos estos años de carrera.

Moran Ore, Katherine Abigail.

A Dios, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por ser los principales motores de mis sueños, gracias a ellos por siempre confiar en mí.

Cornejo Puentes, Mishel Camila.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestra vida, porque nos dio fuerzas para continuar con nuestras metas trazadas y a toda nuestra familia por estar siempre presentes.

A nuestros asesores la Mag. Doris Medina Escobar y al Mag. Héctor Portillo Ríos quienes se involucraron y ayudaron a dar el punto de culminación en nuestra investigación.

A las empresas y personas que brindaron su apoyo y disponibilidad en nuestra investigación.

Nuestro profundo y sincero agradecimiento a nuestra alma mater, la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, la cual nos preparó para un futuro competitivo y a quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que podamos crecer, día a día, como profesionales.

ÍNDICE

	Páginas
PORTADA	i
TÍTULO.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2 Formulación del problema	23
1.2.1 Problema general.....	23
1.2.2 Problema específico.....	24
1.3 Objetivos de la investigación	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 Justificación de la investigación	25

1.4.1 Justificación teórica.....	25
1.4.2 Justificación práctica	26
1.4.3 Justificación metodológica.....	27
1.4.4 Justificación técnica	27
1.5 Limitaciones de la investigación	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
2.1 Fundamentos teóricos de la investigación	30
2.1.1 Antecedentes de la investigación	30
2.1.2 Bases teóricas	37
2.1.3 Definiciones conceptuales.....	79
2.2 Formulación de hipótesis	80
2.2.1 Hipótesis general	80
2.2.2 Hipótesis específicas	80
2.2.3 Descripción de las variables	81
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	83
3.1 Diseño de la investigación.....	83
3.2 Población y muestra.....	85
3.3 Operacionalización de variables	87
3.4 Técnicas para la recolección de datos	88
3.4.1 Técnicas	88
3.4.2 Instrumento	88
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	94
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	95
4.1 Análisis estadísticos descriptivos.....	95
4.1.1 Análisis estadístico descriptivo de la variable Gestión del Talento Humano	95
4.1.2 Análisis estadístico descriptivo de la variable rotación de personal	99
4.2 Análisis estadístico inferencial	103
4.2.1 Prueba de normalidad de los datos	103
4.2.2 Prueba de Hipótesis.....	104
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1 Discusión.....	111
5.2 Conclusiones	118

5.3 Recomendaciones	120
CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN	122
ANEXOS	131
Anexo 1. Matriz de consistencia	132
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....	134
Anexo 3. Constancia de validación de los instrumentos	138
Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos	148
Anexo 5. Base de datos recolectada	152
Anexo 6. Registro de Agentes de Carga Internacional en el Callao	154
Anexo 7. Guía práctica	156
Anexo 8. Propuesta de rubrica de evaluación de desempeño laboral	160
Anexo 9. Propuesta para certificado de reconocimiento y bonificaciones	162
Anexo 10. Listado de instituciones de capacitación profesional.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables.	87
Tabla 2. Niveles y rangos para calificar la variable gestión del talento humano. .	90
Tabla 3. Niveles y rangos para calificar la variable rotación de personal.	91
Tabla 4. Validación de los instrumentos por juicio de expertos.....	92
Tabla 5. Niveles y rangos para evaluar la confiabilidad de los instrumentos.	93
Tabla 6. Validación de los instrumentos por juicio de expertos.....	93
Tabla 7. Resultados descriptivos por niveles de la variable Gestión del Talento Humano.	95
Tabla 8. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de organización de puestos de trabajo.	96
Tabla 9. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de desarrollo laboral.	97
Tabla 10. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de retención.	98
Tabla 11. Resultados descriptivos por niveles de la variable Rotación de Personal.	100

Tabla 12. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores internos.	101
Tabla 13. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores externos.	102
Tabla 14. Resultados de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk en las variables gestión del talento humano y rotación del personal.	104
Tabla 15. Criterios para evaluar la magnitud del coeficiente de correlación.	105
Tabla 16. Resultado de correlación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal.	106
Tabla 17. Resultado de correlación entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de personal.	107
Tabla 18. Resultado de correlación entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de personal.	108
Tabla 19. Resultado de correlación entre las estrategias de retención y la rotación de personal.	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados descriptivos por niveles de la variable gestión del talento humano.....	96
Figura 2. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de organización de puestos de trabajo.....	97
Figura 3. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de desarrollo laboral.....	98
Figura 4. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de retención.....	99
Figura 5. Resultados descriptivos por niveles de la variable Rotación de Personal.....	100
Figura 6. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores internos.....	101
Figura 7. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores externos.....	102

RESUMEN

El objetivo general de investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021. La metodología fue de enfoque cuantitativo sustentado en el método hipotético-deductivo, conforme un diseño no experimental, transeccional y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 90 colaboradores del área operativa, seleccionando una muestra no probabilística integrada por 30 trabajadores que correspondieron a los criterios establecidos. Se empleó la técnica de la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios, mismos que fueron validados mediante juicio de expertos, y determinada su fiabilidad a través de la prueba de Alfa de Cronbach, donde se obtuvo en ambos instrumentos una Elevada confiabilidad, Alfa= 0.943 y 0.935.

En los resultados, se determinó en el análisis descriptivo que el 56,7% del total de trabajadores califican en un nivel bueno la gestión del talento humano ejercida en las empresas, por su parte el 66,7% de estos colaboradores califican en un nivel moderado la rotación de personal en las agencias de carga

internacional, en el análisis inferencial mediante la prueba de correlación Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación negativo de magnitud baja $r = -0.366$ entre las variables, y un $p\text{-valor} = 0.047$ menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conllevando al rechazo de la hipótesis nula, y aceptación de la hipótesis general, concluyendo que Existe una relación inversa y significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

Palabras claves: Gestión del talento humano, rotación laboral, retención de personal, área de operaciones, agencias de carga internacional.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the relationship between the management of human talent and the rotation of employees in the operational area of small and medium-sized international cargo companies in Callao, 2021. The methodology was of a quantitative approach based on the hypothetical method-deductive, according to a non-experimental, transactional and correlation level design. The population was made up of 90 collaborators from the operational area, selecting a non-probabilistic sample made up of 30 workers who corresponded to the established criteria. The survey technique was used and two questionnaires were used as instruments, which were validated through expert judgment, and their reliability determined through the Cronbach's Alpha test, where a high reliability was obtained in both instruments, Alpha = 0.943 and 0.935.

In the results, it was determined in the descriptive analysis that 56.7% of the total number of workers qualify as a good level the management of human talent exercised in companies, while 66.7% of these collaborators qualify at a moderate level staff turnover in international freight agencies, in the inferential analysis using Spearman's Rho correlation test, a negative correlation coefficient of low magnitude

$r = -0.366$ was obtained between the variables, and a lower p -value = 0.047 at the established level of significance ($p < 0.05$), leading to the rejection of the null hypothesis, and acceptance of the general hypothesis, concluding that: There is an inverse and significant relationship between the management of human talent and the turnover of employees in the operational area of the small and medium-sized international cargo companies of Callao, 2021.

Keywords: Human talent management, job rotation, staff retention, operations area, international cargo agencies.

INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que representan las pequeñas y medianas empresas de carga internacional en el transporte de mercancía a nivel nacional e internacional, la presente investigación tiene como interés ahondar en los principales factores involucrados en la administración del talento humano en contraste con la problemática que representa para este sector la rotación del personal, planteando así la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?

Por cuanto el objetivo general se basó en determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021, se hizo uso de una metodología cuantitativa, alineado al método hipotético-deductivo, de diseño no experimental, de corte transeccional y de nivel correlacional, configurando su desarrollo en seis capítulos, mismos que se describen a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema. En este, se expone la realidad problemática, la formulación del problema, objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones.

Capítulo II: Marco teórico. En este apartado se presentan los antecedentes de la investigación tanto nacionales como internacionales, al igual que las bases teóricas que sustentan el estudio. Se presentan las hipótesis general y específica, así como las variables y dimensiones estipuladas en esta investigación.

Capítulo III: Diseño metodológico. Se detalla el enfoque, método, diseño, corte y nivel de la investigación, así como la población y muestra; se muestra la operacionalización de las variables, las técnicas para la recolección de datos, y se describe el procesamiento y análisis de los datos.

Capítulo IV: Resultados de investigación, los cuales evidencian un análisis descriptivo por cada una de las variables y sus dimensiones, y un análisis inferencial que contempla la prueba de normalidad y la contrastación de las hipótesis planteadas.

Capítulo V: Discusiones, conclusiones y recomendaciones. En esta parte, se contrastan los hallazgos con otros estudios y fuentes teóricas, se detallan las conclusiones principales y se formulan sugerencias al respecto.

Capítulo VI: Fuentes de información, se presenta por orden alfabético las diferentes referencias consultadas en el desarrollo de la tesis.

Luego se presentan los anexos que sustentan el estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La globalización y la consecuente abertura de mercados tornaron más competitivo el comercio internacional de mercancías, exigiendo a las Agencias de Carga Internacional la búsqueda de nuevas alternativas que las mantuviese rentables, de esta forma diversas empresas, en procura de nuevos clientes, buscan diversificar sus operaciones que les garanticen una ventaja productiva, y la internalización de sus actividades. Tal proceso, para su logro, está alineado el gerenciamiento del personal, impactando esta gestión.

Todo ello se ve expuesto a nivel mundial, por la creciente comercialización que se refleja en el movimiento de mercancías que manejan a diario los principales puertos marítimos, que según la clasificación JOC Top 50 Container Ports (2018), el sólido crecimiento en los volúmenes de comercio mundial en 2018, impulsó el rendimiento total de contenedores de los 50 puertos de carga más activos hasta un 4,6 por ciento interanual, casi medio billón de Unidad Equivalente a Veinte Pies (TEU por sus siglas en inglés *Twenty-foot Equivalent Unit*). El Puerto de Shanghai

mantuvo su primer lugar en la lista, reportando un aumento del 4.4 por ciento en el volumen de contenedores a poco más de 42 millones de TEU, más de cuatro veces los 9.5 millones de TEU manejados por los Ángeles el puerto más activo de América del Norte. Al ocupar el puesto número 2, la terminal de Singapur registró la tasa de crecimiento más alta entre los 20 principales, aumentando el rendimiento en un 8,7 por ciento a 36,6 millones de TEU durante el año.

Por su parte de acuerdo a la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe sobre la actividad portuaria en Latinoamérica al 2018, los diez países con mayor contribución al volumen de carga operado en toda la región representaron el 84,1% del rendimiento total, alcanzando los 53,2 millones de TEU, 7,1% del rendimiento mundial, demostrando un interesante aumento respecto al año 2017. Estos puertos, ordenados conforme el volumen de movimiento de TEU, son en primer lugar el puerto de Colón de Panamá con un rendimiento del 11,2% movilizand 4,324 millones de TEU; seguido de la Zona portuaria de Santos en Brasil que movilizó 3,836 millones de TEU para un rendimiento del 7,2%; en la tercera posición se ubica el terminal marítimo de Manzanillo, México que reporta 3,078 millones de TEU comercializada, 8,8% de rendimiento; en cuarto lugar se sitúa la Bahía de Cartagena en Colombia que transportó 2,862 millones de TEU reportando un rendimiento del 6,9%; la quinta posición la ocupa el Panamá Pacífico con 2,520 millones de TEU y un rendimiento de -15,6%; situándose en el sexto lugar el puerto del Callao, Perú que movilizó 2,340 millones de TEU para un rendimiento de 4,1% (CEPAL, 2018).

Dada la importancia global que refleja la comercialización de mercancías por vía marítima, es imperativo que las empresas de carga internacional, como parte

fundamentales de este proceso implementen una buena gestión del talento humano, a fin de garantizar su participación en el mercado.

No obstante, en la edición 2017 del Ranking Mundial del Talento Humano, se destaca que entre las 63 economías evaluadas, los principales 10 países que han logrado una mejor conducción de las capacidades de sus trabajadoras, son naciones Europeas, de donde se destacan Suiza, Dinamarca, Bélgica, Austria, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Alemania, Suecia y Luxemburgo (Centrum Católica, 2017). Sin embargo en tiempos de pandemia se ha convertido en un reto para todas las empresas mantener una buena gestión del personal debido a la inestabilidad e incertidumbre que ha generado la crisis sanitaria; sobre este particular, Randstad (2020), señala que dada la situación actual, es importante que las empresas cuiden la salud de los colaboradores. Dado que en su estudio encontraron que el 66% de los empleados refieren que los gerentes de talentos humanos no están efectuando estrategias destinadas a minimizar los niveles de estrés y ansiedad en los colaboradores. Para evitar situaciones similares, las empresas deben brindar facilidades para que los colaboradores puedan encontrar un equilibrio entre su vida profesional y familiar, sin que ello repercuta en su salud mental.

En este contexto, según un estudio realizado por Mandomedio (2020), en diversos países de Latinoamérica, el 55% de los colaboradores indicaron que existía un buen clima laboral en sus empresas durante la pandemia, pero un significativo 23% indicó que el mismo se había tornado más tenso y presentaba dificultades de comunicación.

Al respecto, cabe destacar que la gestión del talento humano repercute considerablemente en la decisión de abandono de los colaboradores, de acuerdo al estudio presentado por LinkedIn (2018), a nivel mundial la rotación de personal reporta una proporción del 10.9%, entendiendo que de cada 100, 10 decidieron cambiar de empresa. Entre los principales motivos que influyen a esta decisión, se destaca la ausencia de oportunidades de crecimiento (45%), insatisfacción con el liderazgo organizacional (41%) y con el ambiente laboral (36%), la búsqueda de empleos desafiantes (36%), mejoras en las remuneraciones salariales (35%). Por su parte el 94% de los colaboradores indicaron que si la empresa invirtiera en su capacitación y profesionalización, se quedarían un largo periodo laborando en esta (LinkedIn, 2018).

En esta perspectiva, a nivel nacional, el impacto de la comercialización internacional también se irradia en los principales puertos del país lo que infiere una mayor gestión de las Agencias de Carga Internacional, en este sentido se destaca que en el Perú, según la Autoridad Portuaria Nacional (APN) se reporta una variación del 2.0% al año 2019 en el total de la carga movilizada por los terminales, pasando de 51.74 millones de toneladas en el 2018 a 52.77 en el 2019. En conjunto, los terminales movilizaron 2'668,812 TEU al 2019, cifra mayor en 0.8% a la del año anterior.

De acuerdo al volumen de carga movilizada, el puerto del Callao, más importante del Pacífico sudamericano, se configura en el primer lugar, movilizando al 2019 un total de 37.48 millones de toneladas (71% del total nacional), embarcando y desembarcando 2,313,907 TEU (86.5% del total nacional), decreciendo 1.1% respecto al año 2018. Seguido del puerto de Matarani de Arequipa, que al 2019 comercializó una carga de 6.88 millones de toneladas (4.2%

menos que un año antes), 17,438 TEU, lo que implicó una considerable reducción de 21.4% frente al año anterior. Le sigue el puerto de Salaverry, que trasladó 2.82 millones de toneladas (9.8% más que en el 2018), 1,820 TEU, 45.5 veces más que el año anterior. Luego se ubica Paita, en Piura, con una cifra de 2.76 millones de toneladas (10.3% más frente al año 2018). El quinto es el General San Martín, en Pisco, cuyo movimiento disminuyó 6.3%, hasta 1.58 millones de toneladas (Desarrollo Peruano, 2019).

Esta dinámica comercial ha exigido una mayor participación de la Agencias de Carga Internacional, y por ende profesionales capacitados y preparados para afrontar todas las áreas en el cumplimiento de sus actividades, en esta línea Muñoz (2017), destaca que en los últimos años ha habido un incremento importante de agentes de carga internacional o *International Freight Forwarders* en el Perú.

Sobre este hecho Muñoz (2017), señala que las personas que laboran en estas áreas requieren de proactividad, una alta vocación de servicio y capacidad para buscar soluciones inmediatas ante los inconvenientes relacionados a la carga. La comunicación y el seguimiento de los embarques es importante para la plena satisfacción de los clientes y mantener su fidelización. Es, en este sentido, que la Gestión del Talento Humano ejercido por la empresa gana importancia, por cuanto debe estar orientado a garantizar la fidelidad de los colaboradores, despertando en ellos un sentido de pertenencia, que se vea reflejado en una baja rotación.

Aunado a ello, se resalta que el Perú se posicionó en el puesto 57 del Ranking Mundial del Talento Humano con edición 2017, descendiendo 2 puntos respecto al año previo, evidenciando una mejora en la Inversión y Desarrollo que pasa de la ubicación 57 a la 50. Seguido de las gestiones de Preparación del

Talento, que pasó de la posición 59 a la 58; pero la gestión Atracción del Talento ha sido desfavorecida pasando del puesto 46 al puesto 42, esta se ve influenciada por acciones para garantizar el costo y calidad de vida, atracción y retención del talento, motivación de los colaboradores, fuga del personal, y talentos extranjeros calificados (Centrum Católica, 2017).

Por su parte Info Capital Humano (2017), en su estudio, indica que el Perú en referencia a otros países de la región, se ubica en la tercera posición por lograr un alto índice de rotación de personal, sobrepasando el 18% en comparación al promedio que esta entre 5 y 10%. Evidenciando que el mercado laboral ha cambiado totalmente, en comparación a otros años, donde un trabajador duraba en una misma empresa por más de 20 años. Lo que demuestra que en la actualidad los puestos de trabajo no son considerados por los colaboradores para perdurar toda la vida, más si se tratan de un colaborador joven. Regularmente los colaboradores son destituidos de sus puestos, o renuncian para ocupar nuevos cargos o para trasladarse a otras empresas. A efectos de esta situación, entre los factores que generan un alto índice de rotación de personal, se resaltan la ausencia de incentivos motivadores para garantizar la continuidad de labores en la empresa, la falta de beneficios y políticas laborales, sueldos desfasados del promedio y fallas en el ambiente de trabajo.

En este contexto, se ven envueltas las pequeñas y medianas empresas de Carga Internacional del Callao, organizaciones que durante el ejercicio de las labores de las autoras, se ha observado una alta rotación de personal en el área comercial, motivada por la gestión que se destinan a los colaboradores, por cuanto no se ejercen acciones que los motive a realizar sus labores, ofreciendo sueldos desajustados al mercado, una mala planificación de actividades, y pocos planes de

capacitación y formación profesional, lo cual lleva a los colaboradores a la búsqueda de nuevos empleos, con mejores beneficios, que les permitan beneficiar su calidad de vida y garantice un crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal.

De acuerdo a todo este planteamiento, se evidencia la problemática que infiere la inadecuada gestión del talento humano, dado que altos índices de rotatividad se traducen en una inversión de capital para la empresa, que exige un gasto en recursos para la búsqueda y preparación de nuevos talentos, por cuanto los gerentes en el proceso administrativo deben tener en cuenta que los colaboradores son susceptibles a diversos factores que los pueden conllevar a tomar la decisión de abandonar la organización, tales como los derivados de la dinámica del mercado y los factores personales que pueda tener el individuo, mismos que se pueden evitar directamente con las políticas y estrategias adoptadas por la empresa, lo cual ha despertado el interés por desarrollar este trabajo investigativo, ofreciendo un diagnóstico y posibles soluciones a la situación.

De esta manera se plantea la siguiente interrogante de estudio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?

1.2.2 Problema específico

1. ¿Qué relación existe entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?
2. ¿Qué relación existe entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?
3. ¿Qué relación existe entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.
2. Determinar la relación existe entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

3. Determinar la relación entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La investigación se suma al campo teórico de la administración marítima y portuaria, al establecer la relación entre la gestión del talento humano y la rotación del personal en las agencias de carga internacional, dado que responde a las demandas del entorno de investigación en el que se efectúa. Siendo relevante porque pone a disposición de otros investigadores los hallazgos que evidencian la gestión de personal en las agencias de carga internacional para el logro de sus objetivos, y como estas repercuten en la pérdida de los empleados, poniendo de manifiesto el papel indispensable de las personas en las relaciones organizacionales de operaciones y en el entorno empresarial.

A tal efecto el desarrollo de esta investigación es de relevancia teórica, porque en la exploración teórica no se hallaron estudios previos tanto a nivel internacional como nacional que estuvieran relacionados a la gestión del talento humano y la rotación de personal en las agencias de carga internacional, es en este sentido que los hallazgos encontrados se configuran como una base de contraste teórica en la especialidad de administración marítima y portuaria, sirviendo de aporte como antecedente, de guía, punto de comparación y sustento para otros estudios interesados en el tema, impulsando nuevos enfoques de investigación.

1.4.2 Justificación práctica

La investigación en la práctica se justifica, porque se evidenció que la gestión del talento humano se extiende a todas las áreas industriales y organizacionales, este estudio en particular se enfocó a las agencias de carga internacional, empresas cuya función principalmente es el transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, lo cual requiere de un personal calificado para cumplir todos las actividades involucradas en su proceso, desde la búsqueda de clientes potenciales, la comunicación y coordinación con diferentes organismos, planificación de documentos necesarios y seguimiento de la carga en los destinos pertinentes.

De tal manera, al establecer el comportamiento de las estrategias de gestión de personal aplicadas en las agencias de carga internacional desde la perspectiva de los colaboradores, permitió detectar su repercusión en el deseo del empleado por abandonar la institución, aportando así una guía didáctica en documento de formato digital, donde se exponen las principales políticas de gestión de personal, los aspectos a considerar para aprovechar al máximo los talentos de los colaboradores, propiciando la creatividad en las actividades en la empresa, así como las medidas para mantenerlos motivados en sus labores y participes de todo proceso, herramienta que le servirá de utilidad a los gerentes y/o encargados del área de personal de las agencias de carga, para tomar acciones correctivas en mejora de la situación donde se encuentren identificados, dado que este área además de encargarse de la selección y contratación de personal, el mantenimiento de las relaciones laborales, el desempeño de actividades, también debe preocuparse por lograr la consecución de los objetivos de la organización, y en este particular las demandas individuales y colectivas de los colaboradores juegan un papel importante de atención.

1.4.3 Justificación metodológica

Esta investigación se sujeta al campo de administración marítima y portuaria, y se configura en la línea de investigación de gestión del talento humano, aportando a la ciencia una disertación que servirá de apoyo a futuros tesis, dado que en su proceso se cumplen diferentes pasos de carácter metodológico, logrando alcanzar el contraste de las hipótesis propuestas, dando respuestas a los problemas de investigación planteados.

Es en este sentido que los instrumentos elaborados ofrecen una herramienta que podrá ser utilizada por otros investigadores, si se ajusta a sus objetivos y basamento teórico, dado que estos le permitirán agilizar el proceso de creación y validación, ya que los mismos se sustentan en el campo del conocimiento administrativo y fueron evaluados por diversos profesionales, expertos en el área de administración marítima y portuaria, ofreciendo una correspondencia para medir las variables. De esta manera los aportes obtenidos en su aplicación permiten contrastar los fundamentos teóricos directamente en la práctica, exponiendo las estrategias implementadas por los gerentes de las agencias de carga internacional para gestionar al talento humano y evitar la rotación de personal, hecho que le confiere un grado de validez apropiada y una confiabilidad aceptable para abordar a los sujetos en este campo de estudio.

1.4.4 Justificación técnica

Asumiendo la premisa de que toda organización, independientemente de su naturaleza, tamaño o industria, depende de las personas y, además, que son responsables de todas las funciones administrativas, desde la planificación hasta la evaluación de resultados, es fundamental valorar el Área de Gestión de Talentos

Humanos y sus políticas como forma de asegurar mejores resultados organizacionales. Es en este sentido que la investigación se justifica técnicamente, propone presentar una guía práctica en formato de documento digital, que resume los hallazgos relevantes al estudio, provenientes desde las fuentes principales, la opinión de los profesionales y experiencias en el campo, así mismo se ofrece una rubrica de evaluación de desempeño y un listado de las instituciones de capacitación profesional, acciones que servirán de apoyo a los gerentes y/o de las agencias de carga internacional y/o cualquier profesional interesado en estas variables.

1.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación encontrada en el desarrollo de la investigación se basó en la recolección de la información dada la situación de emergencia sanitaria, por una parte esta situación ha impedido el funcionamiento normal de las universidades, encontrándose cerradas las principales bibliotecas, especialmente la de la Escuela de Marina Mercante, lo que ha afectado la búsqueda de fuentes teóricas que sustenten las variables estudiadas, en particular otras investigaciones relacionadas a las agencias de carga internacional, lo cual genero ahondar en otros contextos y factores que por igual reflejan la misma problemática, haciendo uso de buscadores y repositorios académicos disponibles en la internet, logrando superar esta limitante y contrastar los hallazgos encontrados.

En esta perspectiva otra limitante para alcanzar el objetivo del estudio, se debió al hecho dificultoso para abordar a los colaboradores que integraron la muestra de estudio, lo cual afecto la manera de recolectar los datos, por cuanto a causa de la pandemia por el coronavirus el acceso a las pequeñas y medianas

empresas de carga internacional ha sido restringido en algunos casos, además el acercamiento a los colaboradores se ha limitado, por cuanto recolectar la información solo fue posible haciendo uso de herramientas tecnológicas de comunicación e información, limitando así el registro de datos en el campo práctico bajo la observación directa en la dinámica laboral de los actores afectados.

Todo proceso investigativo requiere una atención indispensable y apoyo continuo por parte de los asesores para alcanzar su factibilidad, lo cual infiere una limitante dado que el acompañamiento de profesionales y docentes se ha visto afectado por la misma situación de restricción sanitaria, dando paso a reuniones virtuales que demanda un tiempo y coordinación más rigurosa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos teóricos de la investigación

2.1.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1.1 Internacionales.

González (2019) en su investigación titulada: *“Influencia de la Gestión del Talento Humano en la Rotación de Personal de la Empresa Reckrear S.A.S”*. Se propuso como objetivo general relacionar una variable con la otra en la empresa. La metodología utilizada fue bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo relacional. La población y muestra estuvo representada por 40 colaboradores. Se empleó como técnicas para la recolección de datos las entrevistas y encuestas, utilizando el cuestionario como instrumento. En sus resultados determinaron que las estrategias implementadas por la organización para administrar el talento humano y evitar o mitigar la rotación de personal, son ineficientes. Los colaboradores reconocen y valoran los esfuerzos que hace la organización para mantenerlos motivados. Señalan la calidad humana, el pago oportuno de salarios, el clima laboral, la flexibilidad, la confianza, entre otros aspectos que caracterizan la

organización. Sin embargo, pese a esas características atractivas a la hora de seleccionar un lugar para emplearse, los colaboradores no ven la organización como el puente para lograr sus objetivos personales y labores. Concluyendo que existe una influencia alta positiva relacionada con el manejo y gestión del talento humano con la rotación de personal dentro de la Empresa Reckrear S.A.S.

Rodríguez (2019) en su artículo titulado: *“Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para Disminuir la Rotación de Personal”*. Se planteó como objetivo analizar, describir y fomentar propuestas que permitan dar soluciones óptimas para reducir la rotación de personal en cualquier estructura organizacional. La metodología empleada fue de tipo exploratoria documental. Sus resultados evidencian que las principales razones que inciden en la decisión del empleado a abandonar su cargo están en el clima organizacional, la relación con sus jefes inmediatos, los horarios prolongados, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Entre sus conclusiones resaltan la importancia del establecimiento de un proceso de gestión de talento humano, que contemple un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Para ello se debe diseñar e implementar un adecuado sistema estratégico de retención de fuerza laboral, con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de los empleados.

Navarro (2019), en su tesis de grado titulada: *“Impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención de los empleados de las Multinacionales asentadas en Colombia”*, se propuso como objetivo general identificar el impacto de las decisiones tomadas por el área de Recursos Humanos en la retención de los empleados. Estudio que refiere una metodología de enfoque mixto (cualitativo), aplicando la encuesta como técnica en una muestra de 22

extrabajadores que renunciaron a estas empresas, así mismo aplico dos entrevistas a expertos en gestión del talento humano. Entre sus resultados determinaron que del 100% de los encuestados de este segmento, el 69% afirmaron que, si la Gestión Humana hubiese tomado acciones para mejorar su situación laboral, ellos se habrían quedado en la compañía, dado que el 46% afirmaron que el salario se encontraba por debajo del rango de la competencia/industria, el 62% refirieron que su carga laboral era excesiva. En las conclusiones destacan que las compañías no tienen alineados sus objetivos organizacionales con las estrategias de administración del recurso humano, desaprovechando su capital y reduciendo la capacidad de este para impactar los procesos de la compañía. Sosteniendo que dedicar tiempo a escuchar las necesidades de los empleados y desarrollar estrategias generales medibles y claras, que, aunque algunas no satisfagan la necesidad de primera mano, sean un soporte para ellos; es la manera más eficaz de fidelizar a aquellos empleados que son percibidos por la compañía como con “poca fidelización” a esta.

Chango (2019), en su tesis titulada: *“Gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa Grancomar S.A”*. Tuvo como objetivo general determinar la incidencia de la alta rotación del personal operativo en la empresa. El diseño metodológico del presente trabajo investigativo fue de enfoque mixto, alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, método inductivo-deductivo usando los instrumentos de la entrevista y encuesta, con una muestra de 32 personas. Como principales resultados se halló que el 60% de los encuestados consideran que no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa, el 57% expresan que muchas veces se han sentido a gusto con su trabajo, el 60% no han recibido incentivos económicos, el 17% señalaron que casi nunca se siente

conforme con su remuneración económica, el 60% consideran que no conocen las políticas ni las normativas de la empresa, el 60% manifiestan que los horarios no son acordes jornada laboral, el 60% refieren no sentirse a gusto con las condiciones de trabajo. Concluyendo que la gestión del talento humano de la empresa realiza un proceso no estandarizado de selección y contratación para el personal de planta, realizando una labor de selección que permite cubrir la necesidad de la mano de obra, sin optimizar los procesos ni ofrecer inducción acerca de los objetivos estratégicos de la empresa, así como tampoco se les ofrece mayores beneficios y/o reconocimientos económicos, situación que incide en la alta rotación de personal.

Faggioni y Lino (2018) en su trabajo de investigación titulado: *“Gestión del Talento Humano en relación al Ausentismo y Rotación de Personal en las Empresas Constructoras de la Ciudad de Guayaquil”*. Se planteó como objetivo elaborar un manual de políticas de gestión de talento humano con la finalidad de contrarrestar el alto índice de ausentismo y rotación del personal. La metodología empleada en la investigación fue tipo descriptiva-analítica, documental y de campo bajo un enfoque cuantitativo. La población estuvo representada por 259 empresas y la muestra fue de 155. Las técnicas para la recolección de datos fueron observación directa y la encuesta, utilizándose un cuestionario como instrumento. Sus resultados determinaron que la rotación de personal es superior al 100% en el 72% de las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil, lo que confirma el gasto innecesario como ropa de trabajo, equipos de protección e inducción a trabajadores nuevos, además de la pérdida en la producción mientras se selecciona a la nueva contratación. El índice de ausentismo es más del 5%, lo que equivale a que por cada 100 trabajadores, más de 5 registran ausencia a sus labores,

provocando retrasos en los avances del proyecto constructivo. Concluyen que la gestión de talento humano de las empresas se realizan de forma tradicional, no muestran importancia sobre el talento de sus trabajadores, desaprovechando sus habilidades y conocimientos, considerando que son primordiales en la productividad, de esta manera la aplicación de un manual de políticas para gestión de talento humano permite que estas sean más atractiva para el trabajador, ya que al comparar con otras organizaciones del mismo sector, donde se aplique, contará con mayores beneficios.

2.1.1.2 Nacionales.

Guerra y Gálvez (2020) en la investigación denominada: *“Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitec S.A.C., Lima 2019”*, tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables en estudio. La metodología aplicada fue un diseño explicativo transversal, de tipo cuantitativo correlacional. La población constó de 300 colaboradores con una muestra de 169. La técnica empleada para la recogida de datos fue una encuesta y el instrumento un cuestionario con escalas Likert. En sus resultados se logró determinar mediante la prueba de Rho de Spearman la existencia de correlación entre las “estrategias de retención y la rotación de personal”, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.452$ ($p = 0.000$), lo que se entiende por relación negativa moderada. Por lo tanto, una inadecuada gestión de salarios aumentaría el índice de rotación de personal en la empresa. Se concluye que existe relación con tendencia moderada inversa entre las variables de estudio, la cual explica que desarrollar estrategias de retención de talento en las empresas garantiza un menor grado de rotación laboral. Y que cada una de las dimensiones como son, el employer branding, escala de remuneraciones y liderazgo transformacional, tiene

mayor o menor relevancia ante los resultados de la retención, motivo por el cual su conocimiento y desarrollo es necesario para lograr la continuidad laboral deseada.

Ángeles y Oloya (2019) en su investigación denominada: *“Gestión del Talento Humano y Rotación de Personal en Tiendas EFE- Chimbote 2019”*. Tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables estudiadas. La metodología utilizada en cuanto a su diseño fue no experimental, de nivel descriptivo-correlacional y enfoque cuantitativo. La población y muestra estuvo conformada por 40 trabajadores. La técnica aplicada para la recogida de datos fue una encuesta, con un instrumento de tipo cuestionario. En los resultados encontraron que 47,5% de los colaboradores encuestados, manifestaron que la Gestión del talento humano es de nivel regular; mientras que el 45% refieren que el nivel de rotación es regular, obtuvieron evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula ($0.000 < 0.05$) y aceptar la hipótesis de estudio que determina la relación significativa entre las variables de estudio. En sus conclusiones afirman que la gestión del talento humano tiene un efecto altamente significativo en la rotación del personal, el coeficiente Rho de 0.752 indica que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y la rotación del personal.

Ricaldi (2018) en su tesis titulada: *“La Gestión del Talento Humano y su Influencia en la Rotación del Personal de la Cía. Minera Casapalca S.A. Provincia de Huarochiri, Lima – Perú. 2017”*. Se planteó como objetivo determinar de qué manera una variable influye sobre la otra. La metodología empleada fue de diseño no experimental, transversal, de tipo explicativo y de enfoque cuantitativo. Su población fue de 256 colaboradores y la muestra de 156 trabajadores. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, por medio de un instrumento tipo cuestionario. Los resultados reflejan que la variable gestión del talento humano

influye significativamente en la rotación del personal de modo que en la prueba Tau b de Kendall se obtuvo un $\text{sig.} = 0.031 < 0.05$. La compensación laboral influye en la rotación del personal, $\text{sig.} = 0.04$. La jornada laboral influye en la rotación del personal, $\text{sig.} = 0.036$. La motivación influye en la rotación del personal, $\text{sig.} = 0.018$. Se concluye en la existencia de una alta relación entre el nivel de Gestión del Talento Humano y la Rotación del Personal.

Matías (2018) en su trabajo denominado: *“La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima – 2018”*. Se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre las variables estudiadas. La metodología utilizada corresponde a un nivel correlacional y de corte transversal, con un diseño no experimental. La población estuvo estructurada por 421 trabajadores y su muestra fue de 197. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento un cuestionario. En sus resultados demuestran que existe relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa, al obtener un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=896$) y un p-valor igual a 0,000. Se concluye que, manteniendo una excelente gestión del talento humano, habrá menor rotación del personal dentro de la organización.

Gonzales (2018) en su tesis titulada: *“La gestión del talento humano y su influencia en la rotación del personal en la empresa Etao profesionales services S.A.C. Lima. Perú. 2017”*. Tuvo como objetivo principal demostrar cómo influye una variable sobre la otra. La metodología empleada en la investigación fue un diseño no experimental de corte transversal, tipo explicativo y método cuantitativo. La población y muestra se representó mediante 51 trabajadores. Se empleó como técnica para la recolección de datos la encuesta mediante un instrumento tipo

cuestionario. Sus resultados demuestran mediante la prueba de Wilcoxon, que la gestión del talento humano influye en la rotación del personal, $Z = -6,225$ Sig.= $0.000 < 0.05$. Concluyendo que la adecuada gestión del talento humano tiene una relación significativa en la rotación del personal.

2.1.2 Bases teóricas

2.1.2.1 Gestión de talento humano.

2.1.2.1.1 Talento humano. La gestión del talento es el proceso de garantizar que la organización cuente con las personas talentosas que necesita para alcanzar sus objetivos comerciales. Implica la gestión estratégica del flujo de talento a través de una organización mediante la creación y mantenimiento de un flujo de talento. Como sugirieron Younger *et al.* (2007), los enfoques requeridos incluyen enfatizar el “crecimiento desde adentro”; considerando el desarrollo del talento como un elemento clave de la estrategia empresarial; tener claro las competencias y cualidades que importan; mantener trayectorias profesionales bien definidas; tomar en serio el desarrollo de la gestión, el coaching y la tutoría; y exigente alto rendimiento.

De acuerdo con Warren (2006) “Las organizaciones adoptan muchas nociones sobre la gestión del talento y le dan mucho énfasis, pero en términos prácticos no tiene un significado muy diferente a lo que la mayoría de las organizaciones siempre han hecho” (p.29). En efecto la gestión del talento es una idea que se pone en práctica desde hace tiempo.

Así mismo, Chiavenato (2009), sostiene que la gestión del talento humano se ha convertido en una necesidad diaria para el éxito de una organización. Tener a alguien en la empresa este no tiene por qué ser un superdotado. De tal manera

que se debe conocer las diferencias entre las personas y el talento humano, entendiendo que un talento siempre va a ser parte esencial de cada persona, y no todas las personas están dotadas. Para ser una buena persona, debe existir una distinción competitiva que la valore. De esta manera la competencia de los colaboradores actualmente consta de cuatro áreas que son esenciales para un individuo:

1. **Conocimiento:** Se trata de saber. Es el resultado del aprendizaje continuo para aprender.
2. **Habilidad:** Tienen que ver con saber cómo hacerlo. Significa aplicar y utilizar conocimientos, bien sea resolviendo problemas o situaciones concretas, creando e innovando, es decir, las habilidades son la transformación del conocimiento en base a resultados.
3. **Juicio:** Se trata de saber analizar una situación y su contexto, tener juicio, juzgar hechos, sopesar el equilibrio y establecer prioridades claras. Significa saber cómo obtener información y saber manejarlo en cualquier contexto.
4. **Actitud:** Se trata de saber cómo hacer que suceda. Las actitudes emprendedoras ayudan a alcanzar metas, asumiendo cualquier riesgo, saber actuar como representantes del cambio, agregar valor, alcanzar la excelencia y apuntar hacia buenos resultados. Es lo que conlleva a la realización del potencial de cada persona.

Dentro de este marco, Chiavenato (2009) enfatiza que “el concepto de talento humano está vinculado al concepto de capital humano, un legado invaluable que las organizaciones pueden integrar para alcanzar la competitividad y el éxito” (p.54).

El capital humano es el conjunto de inversiones destinadas a la formación educativa y profesional de una población determinada. El término también se usa para designar las habilidades y capacidades personales que permiten al individuo inferir un ingreso. Este capital se deriva de habilidades naturales o adquiridas en el proceso de aprendizaje. En este sentido, el concepto de capital humano corresponde al de capacidad de trabajo (Sandroni, 1994).

El capital humano consta de dos áreas principales según Chiavenato (2009):

- 1. Talentos:** Dotados de conocimientos, destrezas y habilidades que se apoyan, mejoran y recompensan constantemente. Sin embargo, el talento no se puede abordar de forma cerrada o aislada. Por sí solo, no sirve de mucho, ya que debe existir y coexistir en un contexto en el que se permita expandir la libertad, la autonomía y la inclusión.
- 2. Contexto:** Es el entorno interno más apropiado para que cada uno de los talentos puedan florecer y crecer. Si no hay talento, se seca o muere. El contexto se define por aspectos tales como:
 - a.** *Una arquitectura organizacional* que ofrece una combinación flexible de diseño y trabajo compartido que coordine a las personas y al mismo tiempo que tenga un flujo en los procesos y actividades de una manera integral. Las organizaciones en el lugar de trabajo deben facilitar la comunicación y el contacto con las personas.
 - b.** *Una cultura organizacional* democrática y comprometida que inspire confianza, satisfacción, compromiso y espíritu para trabajar en equipo. Una cultura basada esencialmente en la solidaridad y el compañerismo.

- c. *Un estilo de administración* basado en la restauración del liderazgo y el coaching con un poder descentralizado, empoderado e identificado con la atribución de facultades.

Por su parte Adam Smith, citado por Schultz (1991), originó la idea de capital humano al argumentar que “La riqueza adquirida de las naciones deriva de las habilidades adquiridas de las personas: su educación, experiencia, habilidades y salud” (p.140). Los individuos generan, retienen y utilizan conocimientos y habilidades (capital humano) y crean capital intelectual. Su conocimiento se ve reforzado por las interacciones entre ellos (capital social) y genera el conocimiento institucionalizado que posee una organización (capital organizacional).

De tal manera que el capital humano consiste en los conocimientos, destrezas y habilidades de las personas empleadas en una organización. Como explicaron Wright y McMahan (2011) “Cada individuo de la organización tiene características que componen el capital humano. También participa en el procesamiento de la información, la interpretación y la reacción a esa información al tomar decisiones sobre cómo sentirse y comportarse” (p.101). En este sentido el capital humano, constituye el recurso más valioso para la organización o unidad.

El capital humano constituye un elemento clave del valor de mercado de una empresa. El significado del término fue enfatizado por Schultz (1991), quien lo definió de la siguiente manera:

Aunque es obvio que las personas adquieren habilidades y conocimientos útiles, no es obvio que estas habilidades y conocimientos sean una forma de capital, que este capital sea en parte sustancial un producto de una inversión deliberada, que ha crecido en los países occidentales a un ritmo mucho más

rápido que el capital convencional (no humano), y que su crecimiento bien puede ser la característica más distintiva del sistema económico. (p.12)

Desde el momento en que las organizaciones consideran el capital humano como un elemento estratégico, adquieren las habilidades necesarias para su supervivencia y superan problemas que de otro modo serían insuperables. En un contexto de formación de alianzas como estrategias de competitividad, del paradigma de la red, y con el rol de la tecnología y su transferencia, el capital humano se vuelve fundamental (Ponchirolli, 2000).

Es por ello que el capital humano representa el factor humano en la organización; la inteligencia combinada, las habilidades y la experiencia que le da a la organización su carácter distintivo, estos son capaces de aprender, cambiar, innovar y proporcionar el impulso creativo que, si está debidamente motivado, puede asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización.

2.1.2.1.2 Gestión de talento humano. Noe (2010) define Gestión de Talento como un proceso que consiste en atraer, retener, desarrollar y motivar a colaboradores y gerentes altamente calificados, con el fin de mejorar los resultados de una organización.

Según Lewis y Hackman (2006), la gestión del talento se define de tres formas:

1. Como una combinación de prácticas estándar de gestión de recursos humanos, como reclutamiento, selección y desarrollo profesional;
2. Como la creación de un gran grupo de talentos, asegurando el flujo cuantitativo y cualitativo de empleados a través de la organización (es decir, similar a la sucesión o planificación de recursos humanos);

3. Como un bien basado en la necesidad demográfica de gestionar el talento.

En este sentido la gestión del talento puede referirse como un paquete de actividades completo e integrado, cuyo objetivo es crear un pool de talento en una organización, teniendo en cuenta que el talento es un recurso corporativo importante.

Como es de conocimiento común, todos los activos deben estar bien administrados para que se puedan usar de la mejor manera posible, de lo contrario, el éxito de la organización se verá comprometido. Por otro lado, hay que considerar que el mero hecho de que una empresa cuente con talento en su plantilla no significa que sepa utilizarlo a su favor. Se debe tener cuidado para evitar lo que Vicenzi (2011) denomina “autosabotaje”, que es cuando la empresa no conoce los talentos disponibles o no los considera, o incluso no cuenta con una estrategia adecuada para alinear las competencias empresariales y las habilidades de tu capital humano.

Identificar el significado preciso de Gestión del Talento es una tarea difícil, ya que los términos “gestión del talento”, “estrategia del talento”, “gestión de la sucesión” y “Planificación de recursos humanos” a menudo se utilizan indistintamente, destacando así una verdadera confusión entre las muchas definiciones, términos y supuestos hechos por los autores que abordan el tema (Lewis y Heckman, 2006).

Así mismo Lewis y Heckman (2006), identificaron tres perspectivas sobre la Gestión de Talento:

- La primera perspectiva, vista por ellos como superflua, porque no avanza en la comprensión del tema, define a la Gestión de Talento como el conjunto de prácticas típicas en el área de RRHH ejecutadas de forma más ágil. Tal concepto requiere que el área haga lo que siempre ha hecho, pero más rápido, lo que para Collings y Mellahi (2009) significa simplemente reemplazar la etiqueta de Gestión del Talento por la Gestión de Recursos Humanos.
- El segundo aspecto sugiere que la Gestión de Talento está vinculado a la planificación de sucesión y/o Recursos Humanos dentro de la organización, se enfoca principalmente en el concepto de pool de talentos y repite gran parte del trabajo realizado en los dos procesos mencionados, por lo que no muestra ningún avance teórico o práctico.
- La tercera perspectiva, y quizás la más problemática en la concepción de los autores, se centra en la gestión de personas talentosas de forma más genérica, es decir, se debe atraer y retener adecuadamente a profesionales altamente competentes, independientemente de sus funciones específicas. Este enfoque sugiere que las empresas deberían, en general, gestionar el desempeño de sus talentos de manera indiferenciada, siendo RR.HH. responsable de la gestión de todos los de alto desempeño. La iniciativa para gestionar el talento inherente a cada persona puede ser bien intencionada, pero no es estratégica, ya que no ofrece ninguna orientación para la focalización y asignación de recursos.

Por otro lado, la Gestión de Talento que actualmente están siendo discutidos y adoptados por algunas organizaciones es, para Almeida (2004), un desempeño integrado en el área de Recursos Humanos enfocado en estrategias y

competencias organizacionales. El autor refuerza la primera perspectiva de Lewis y Heckman (2006), al sostener que la Gestión de Talento es un foco estratégico en los procesos de captación, selección, retención y desarrollo del talento individual y organizacional. Dependiendo del tercer aspecto, Michaels *et al.* (2001) creen que las empresas deben buscar cubrir sus puestos, sean los que sean, con profesionales altamente competentes y la Gestión de Talento debe hacerse mediante la clasificación de los empleados según su desempeño.

De tal manera según los autores el objetivo principal de la Gestión de Talento es identificar a los talentos con mejor desempeño, así como a los demás empleados que presentan desempeño promedio o insatisfactorio, para definir el desarrollo de las personas dentro de la organización. La idea es orientar a toda la plantilla hacia el logro de un alto desempeño, trabajando para una productividad promedio y pueda alcanzar la excelencia en todas las funciones, eliminando cualquier trabajo insatisfactorio.

En este sentido Furtado (2019), define a la Gestión de Talento Humano como un conjunto de tareas enfocadas al propósito de contratar, capacitar y retener profesionales que trabajen de manera eficaz en la empresa demostrando sus habilidades y competencias en la actividad encomendada, creando un ambiente colaborativo y armónico en cualquier departamento, siendo un empleado dedicado y motivado a contribuir al crecimiento empresarial.

La gestión del talento surge como lo más importante en el departamento de recursos humanos, sin embargo y sin excepción, las empresas deben considerar a sus empleados como el activo más importante en su negocio.

En esta misma línea encontramos la definición de Armstrong (2016) quien identifica la gestión del talento humano como un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valiosos de la empresa; es decir, personas que trabajan y que contribuyen al logro de sus metas de manera individual o colectivamente. Las organizaciones, especialmente en el sector de servicios, deben asegurar el uso máximo de sus recursos para su propio beneficio, como necesidad de supervivencia organizacional donde se deba mejorar la calidad del capital humano y crear una ventaja competitiva sostenible, en un mundo empresarial altamente competitivo y rápidamente cambiante. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones pueden implantar y mantener una posición competitiva administrando eficazmente sus propios recursos internos.

2.1.2.1.3 Políticas de la gestión del talento humano. Para Furtado (2019) las políticas de gestión del talento son ampliamente utilizadas por las grandes empresas para mantener un buen clima laboral incluyendo ciertas actividades como:

- **Reconocimiento del empleado:** Es de gran importancia reconocer que el empleado es la parte más importante de participación y compromiso dentro de la organización. Saber que está haciendo un buen trabajo, y especialmente que sus supervisores y compañeros lo estén observando, les da más motivación para hacer bien su trabajo. Acciones como bonificaciones salariales, becas, obsequios e incluso agradecimiento por parte de la empresa son algunas de las elecciones para que la empresa otorgue este premio y haga que el trabajo se sienta apreciado.
- **Incentivo para empleados:** En última instancia, la motivación es una forma de decirle directamente a su equipo que le gusta y valora el

trabajo. Siempre y cuando haya un evento en el que crea que los miembros de su equipo están directamente involucrados en los resultados, ¡recompénselos!

- **Comunicación y transparencia:** La transparencia habla mucho de los administradores y los inversores. Sin embargo, dentro de la empresa la transparencia es muy importante. Saber definir y transmitir claramente las políticas de recursos humanos de su empresa es fundamental para mantener la motivación y el compromiso de sus colaboradores.
- **Beneficios corporativos:** Acrecentar el poder adquisitivo de los empleados sin incrementar su salario. Dar contratos con empresas relacionadas que lo involucren a él y su familia conduce a una mejor comprensión del valor del empleado y también ayuda al empleado a crear un mejor equilibrio entre la vida laboral dentro y fuera del trabajo.
- **Conocimiento del equipo:** Saber cuáles son los principales objetivos profesionales y personales de su equipo es el primer paso para mantenerlos satisfechos sin cambiar de trabajo.
- **Proximidad:** Las empresas más pequeñas tienen la ventaja de estar cerca de los profesionales lo que les permite entablar relaciones más cercanas y lograr una gestión del talento más eficiente.
- **Comunicación:** Sobre la base de los dos componentes anteriores, mantener una comunicación abierta con los empleados es de suma importancia. Dejar problemas o insatisfacción conocida (así como buenas ideas y opiniones buenas y constructivas) en poco tiempo y se puedan tomar medidas inmediatas para restaurar o mejorar la situación.

- **Empoderamiento:** Es importante invertir en el avance y el empoderamiento de todos los miembros de su equipo, ya que puede marcar la diferencia para mantener buenas personas y mejores profesionales.
- **Flexibilidad:** El nivel de movilidad, ya sea en el sentido de la libertad creativa o en la jornada laboral, es un factor importante para los profesionales de hoy, y considerarlo es necesario para los directivos que no quieren perder el talento de su empresa.

2.1.2.1.4 Procesos de la gestión de talento humano. Chiavenato (2002) sostiene que los principales procesos de la gestión moderna de talento humano se centran en seis áreas: la contratación de personas directamente relacionadas con el reclutamiento y la selección (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación de los empleados, basados en el desarrollo humano; retención de personal (formación y capacitación) y gestión de recursos humanos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En primer lugar, cabe señalar que la Gestión de Talento Humano está enmarcada con las funciones de un líder local, como se hace referencia en las políticas y prácticas necesarias para gestionar los recursos humanos. Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones son:

- Análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Diseño de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Designación de personal seleccionado.

- Integración y orientación del personal como nuevos funcionarios.
- Formación y desarrollo del personal.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Desarrollo organizacional.
- Comunicación con los colaboradores.
- Higiene, seguridad y calidad de los empleados en el lugar de trabajo.
- Relaciones laborales y sindicatos de trabajo.

Bajo este planteamiento se sustenta para efectos de este estudio la evaluación de la gestión del talento humano en tres grandes bloques, como lo es: las estrategias de organización de puestos de trabajo, estrategias de desarrollo laboral, y estrategias de retención. Mismas que contemplan las dimensiones de medida descritas a continuación.

2.1.2.1.5 Dimensiones de la gestión del talento humano. Para efectos de la investigación la gestión del talento humano se mide mediante las dimensiones. Estrategias de organización de puestos de trabajo, Estrategias de desarrollo laboral y las Estrategias de retención implementadas las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, mismas que se describen seguidamente:

✓ ***Estrategias de organización de puestos de trabajo.***

Para Chiavenato (2009) una organización puede entenderse como una entidad social dirigida a metas específicas y deliberadamente estructurada, siendo una entidad social porque está conformada por personas, está dirigida a metas porque está diseñada para lograr resultados, está deliberadamente estructurada por el hecho de que el trabajo está dividido y su desempeño se atribuye a los miembros

de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana formada intencionalmente para lograr ciertos objetivos.

Según lo citado por Senge (2005), las organizaciones que aprendan serán aquellas en las que las personas desarrollen su capacidad para generar resultados, despierten a ideas nuevas y más amplias y con un espíritu colectivo “continuamente aprendan a aprender juntos”, además afirma que: los cambios organizativos significativos ocurren solo si hay “cambios profundos en las formas de pensar e interactuar de las personas” (p.37). Para Chiavenato (2002) la empresa solo se moderniza cuando la gestión de las personas que allí laboran se moderniza antes.

Si las personas son responsables de los cambios en una organización y por esa razón deben estar bien preparadas, entonces invertir en el desarrollo de las personas es la clave del desarrollo organizacional. Empezando por gerentes capacitados para percibir y buscar en su equipo de trabajo el potencial individual e invertir en él. Senge (2005) afirma que las organizaciones que pueden obtener buenos resultados serán aquellas que se dediquen al mejoramiento de las personas, cultivando en ellas “el compromiso y la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización”. Según él, en el pensamiento sistémico el individuo se percibe a sí mismo en el mundo y es parte de él, “en lugar de considerar los problemas como causados por algo o alguien allá afuera”, el individuo se da cuenta de que las causas son sus propias acciones.

Las organizaciones exitosas están invirtiendo fuertemente en programas de capacitación, como un mecanismo de enriquecimiento planificado a largo plazo para el capital humano y un programa genuino para la mejora continua de la calidad del personal a largo plazo. Una especie de inversión en el éxito futuro de la

empresa. Los participantes del programa desarrollan una pasantía programada; recibir formación planificada y continua, impartida por profesionales de alto nivel de la empresa; participan activamente en determinadas actividades previamente establecidas, siendo continuamente monitoreados y evaluados en cuanto a su desempeño, vinculación con la empresa y su cultura, espíritu de equipo y potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

✓ ***Estrategias de desarrollo laboral.***

El proceso de desarrollo en las organizaciones se ha incrementado mucho en los últimos años, debido a los avances tecnológicos y la gran competitividad, ha obligado cada vez más a las organizaciones a capacitar y desarrollar sus recursos humanos, en este contexto, el autor Gil, (2006) enfatiza que:

El desarrollo organizacional juega una misión importante en el área de recursos humanos, se refiere a las responsabilidades de planificar y monitorear el crecimiento organizacional, en su conjunto, a lo largo del tiempo, asegurando que los objetivos estratégicamente establecidos se mantengan en el camino correcto. (p.297)

Con referencia a lo anterior descrito por Gil, el desarrollo organizacional tiene como objetivo integrar el desempeño empresarial, del grupo e individual. Así, la formación y el desarrollo no deben confundirse con una simple cuestión de tomar cursos y brindar información, sino de preparar al empleado para los posibles cambios que puedan ocurrir en las organizaciones, como un nuevo sistema de compensación que podría cambiar todo el comportamiento organizacional.

Según Lacombe (2005), “la calidad y coherencia de la gestión de cualquier empresa es su mayor activo” (p.312). El capital humano de las organizaciones, que

está formado por las personas que laboran en ellas, va desde el simple trabajador hasta el más alto ejecutivo. Todo el personal de la empresa debe someterse a algún tipo de capacitación y desarrollo, para ser parte del equipo, momento en el que las personas efectivamente transforman la teoría en práctica, otorgando así a la empresa una excelente ventaja competitiva. El autor también muestra que la formación está estrechamente asociada al conocimiento, que se convierte en el recurso más importante y fundamental para el desarrollo. Según Limongi-França (2014), existen diferencias entre formación y desarrollo, esta disparidad es de gran importancia en el análisis de los diferentes niveles de aprendizaje humano.

El desarrollo de las personas dentro de una empresa es de gran importancia, ya que proporciona el crecimiento de la organización, brindando una base sólida de capital intelectual, esto agrega valor al negocio. De acuerdo con Chiavenato (2009), el desarrollo es un conjunto de experiencias que tiene como objetivo ampliar el conocimiento y la educación en un puesto específico en la organización, lo que les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, todo con miras al futuro, no solo en el puesto actual. De tal manera que cada empleado debe estar sustentando bajo una buena formación y capacitación de acuerdo con las tareas a realizar.

De esta manera se entiende que la formación y el desarrollo son los procesos de aprendizaje que se utilizan en el desarrollo del personal. A través de ambas personas asimilan información, aprenden habilidades, desarrollan diferentes actitudes, comportamientos y conceptos. La formación es un proceso educativo de corta duración, orientado al presente, centrado en el puesto actual y que busca desarrollar cualidades en los recursos humanos, permitiéndoles ser más productivos y consecuentemente contribuir más al logro de los objetivos

organizacionales. Dicho proceso debe darse de forma cíclica y continua, a través de cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de formación, diseño o programa de formación, implementación y evaluación de los resultados obtenidos (Chiavenato, 2009).

En este mismo orden y dirección Limongi-França (2014), enfatiza que la formación significa un proceso sistémico, capaz de promover habilidades, reglas, conceptos y actitudes de todos los empleados que buscan la mejora continua en su sector laboral. El desarrollo es el proceso a largo plazo, que sirve para mejorar las habilidades y motivaciones de los empleados, para que sean reconocidos por sus cualidades. Para las organizaciones que se preocupan por su futuro, la formación no es solo un gasto, sino una inversión preciosa, porque a través de ella pueden obtener buenos resultados.

Por su parte Bateman y Snell (2012) definen la formación como una forma de “enseñar a los empleados de nivel subordinado a realizar sus funciones actuales” (p.168). En base a esto, toda organización necesita un plan de desarrollo que aporte motivación, genere expectativas de evolución y contribuya al crecimiento personal y profesional, con la consecuencia de lograr los resultados esperados por la organización.

Por su parte las capacitaciones brindan, además de mejor calidad en los productos y servicios brindados, mejores resultados y mayor competitividad organizacional. Y el desarrollo posibilita y facilita el cambio organizacional para que pueda enfrentar la nueva realidad de creciente inestabilidad ambiental. El desarrollo personal puede estar relacionado con la posición actual o la posición potencial de la persona y brinda oportunidades para el crecimiento profesional. El desarrollo

organizacional tiene como objetivo mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación organizacional a través de un diagnóstico, una intervención planificada de cambios para definir acciones y un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación (Girardi, 2008).

En esta perspectiva Robbins (2005), manifiesta que:

La necesidad de capacitación de los empleados de una empresa surge del cambio rápido en el entorno, en la mejora de la calidad de la producción, los servicios para aumentar la productividad, para que la organización pueda seguir compitiendo, porque es una de las metas propuestas por la organización. (p. 89)

Complementando al autor, Marras (2002) destaca la capacitación como un proceso de asimilación cultural a corto plazo, con el objetivo de transmitir o reciclar conocimientos, habilidades y actitudes directamente relacionados con la ejecución de tareas. Milkovich y Boudreau (2000) enfatiza que para que la capacitación tenga algún efecto, las personas capacitadas deben aprender algo. Por tanto, la formación debe estructurarse de forma eficaz para que los formados se sientan motivados a aprender más.

✓ ***Estrategias de retención del talento humano.***

Para Ulrich (2000), las empresas de éxito serán las que tengan más experiencia en atraer, desarrollar y retener a personas con suficientes habilidades, perspectiva y experiencia para llevar a cabo un negocio global. Según el autor, estos procesos constituyen uno de los desafíos para el área de RRHH, que además de tener que defender la capacidad de la organización, debe permanecer siempre competitiva. La gestión del talento engloba prácticas de identificación (reclutamiento y selección)

y prácticas de retención de talento, tales como: remuneración, calidad de vida, desarrollo, planificación de carrera y rol de liderazgo, aspectos que son cada vez más importantes en la gestión.

La retención de talento es un proceso de atracción y desarrollo de capital humano, a través de diversas acciones. No existe una solución única, dichas acciones varían según las características y cultura de cada organización. Pero el secreto está en combinar los deseos personales del profesional con los objetivos estratégicos de la empresa.

No es retener el talento si no hacer que su empleado vea su rol en el contexto organizacional, involucrándolo ininterrumpidamente a lo largo de la evolución de la empresa, sin olvidar enmarcar en ese contexto los momentos de cambio organizacional, porque no hay nada más atrasado que poner nuestro empleado en la posición de espectador, mero observador de los cambios en su entorno laboral. En un ambiente organizacional no solo habrá hechos estables, no menos porque no hay procesos perfectos, sino que debemos reconocer que el principal cambio debe ocurrir en el aspecto de retener a nuestros colaboradores con la firmeza del compromiso que no solo es una característica necesaria para ellos, sino que de ambas partes (Costa, 2008).

La mejora en la retención del talento, según Fitz-enz (2001), provoca ciertos valores:

- a) Reducción de los costos de contratación.
- b) Reducción de los costos de capacitación.
- c) Menos tiempo requerido para la supervisión.

- d) En servicios de contacto con el público, mantenimiento de atención al cliente.
- e) Indicaciones de clientes satisfechos, reduciendo consecuentemente el uso de marketing.
- f) Nominaciones de candidatos a puestos por empleados a largo plazo, lo que reduce los costos de contratación (p.89).

En la perspectiva que aquí se adopta, Costa (2008), enfatiza que al hablar de retención de talento es hablar de valorar, reconocer, alcanzar metas, en una estrategia para el éxito de los nuevos tiempos, en retener al cliente más importante: el empleado interno. Todo a través de una comunicación clara, con objetivos bien definidos, evaluaciones constantes y preocupación por el factor humano, sea cual sea la inversión.

De esta manera, Branham (2002) explica que hoy en día sólo un “gran sueldo” ya no marca la diferencia para mantener buenos profesionales. Quieren autonomía, desafíos, quieren comprender la importancia de lo que hacen. El autor también afirma que las empresas están encontrando la manera de ganar la guerra por el talento, ya que se comprometen a actuar de la mejor manera para retener a sus empleados más valiosos, percibidos como elementos de éxito, al darse cuenta de que si estas personas se quedan más tiempo en su función, mejorarán su desempeño y su relación con los clientes.

En otras palabras, Parodi (2009) afirma que actualmente solo sobrevive en el mercado una empresa que es capaz de identificar, desarrollar y retener sus talentos, ya que esta política está íntimamente relacionada con los aspectos económicos, ya que busca retener profesionales cuyos resultados sean

satisfactorios para la organización. Chiavenato (2003) complementa esta afirmación al mencionar que “la organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no solo capta y aplica adecuadamente sus recursos humanos, sino que los mantiene en la organización” (p.19).

En este mismo contexto, Nakashima (2003) sostiene que la retención del talento implica necesariamente dos dimensiones: el ser humano y la organización. Este proceso implica la implementación de políticas y estrategias que favorezcan la permanencia del profesional en la empresa, por un lado, y del ser humano, responsable de sus deseos y logros por otro. En esta red de relaciones, lo que puede resultar atractivo (salario, beneficios, plan de carrera, retos, transparencia en la comunicación, participación en eventos) para un profesional, puede no serlo para otros, ya que las personas son diferentes y tienen diferentes necesidades.

Para que un trabajador se sienta satisfecho debe contar con los siguientes parámetros: Higiene y seguridad, remuneraciones acordes, prestaciones laborales, un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones laborales.

En cuanto a la higiene y seguridad del trabajo, esta se relaciona con las condiciones ambientales de trabajo, que involucran aspectos como el ruido, la ventilación, la temperatura, la humedad, la luz y el equipamiento de trabajo adecuado, además de un adecuado ambiente psicológico de trabajo con relaciones agradables y ausencia de posibles fuentes de estrés. Mientras tanto, la seguridad ocupacional aborda la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Para ello, se deben tomar medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, eliminando condiciones inseguras mediante la

implementación de prácticas preventivas, ya sea instruyendo o convenciendo a las personas (Chiavenato, 2009).

La seguridad significa proteger a los empleados de lesiones resultantes de accidentes laborales: Salud significa que los empleados están libres de enfermedades físicas y emocionales. La naturaleza de estos trabajos es importante porque los empleados que trabajan en un entorno seguro y saludable tienden a ser productivos y logran a largo beneficios para la organización. Hoy en día, gracias a las leyes federales y estatales que reflejan las preocupaciones de la sociedad, la mayoría de las organizaciones ponen gran énfasis en la seguridad y la salud de los empleados (Mondy, 2010).

Por otra parte, es un hecho que las personas trabajan y dedican su tiempo y esfuerzos a cambio de algún beneficio significativo. Y de la misma forma, las empresas invierten en recompensas para los empleados, esperando que les ayuden a alcanzar sus objetivos. En la mayoría de las organizaciones, la compensación total se divide en: compensación básica (salario mensual o por hora), incentivos salariales (bonificaciones, participación en las ganancias) y beneficios (seguro médico, comidas subsidiadas, etc.) (Chiavenato, 2009).

Mondy (2010) argumenta que un sistema de remuneración bien considerado permite a los empleados recibir una compensación adecuada e igual por su contribución al logro de los objetivos de la organización. El termino compensación está relacionado a los premios o recompensas otorgados a los colaboradores por los servicios prestados a la empresa. Las recompensas pueden estar relacionadas a una sola o a una combinación de los siguientes rubros:

- ✓ Remuneración financiera directa: Pagos que una persona recibe en forma de comisiones, sueldos, bonificaciones y salarios.
- ✓ Remuneración financiera indirecta (beneficios): Está relacionada a todas las ganancias financieras que no están incluidas directamente en las compensaciones, como vacaciones, licencia por enfermedad, días feriados y seguro médico.
- ✓ Remuneración no financiera: Es el grado de satisfacción que una persona recibe por el trabajo realizado o bien sea por el entorno psicológico y/o físico en que este se encuentre.

Las formas de remuneración deben alinearse con las demandas de un mercado competitivo, para que puedan apalancar los resultados operativos. Según Hopólito (2002) la remuneración debe:

- a) Recompensar la contribución real que el profesional hace a la organización.
- b) Establecer un equilibrio salarial, desde un punto de vista interno y en relación con los estándares del mercado.
- c) Mantener las decisiones salariales ante los empleados, sindicatos o tribunales laborales.
- d) Posibilitar la delegación efectiva de decisiones salariales sin perder la coherencia en su conjunto.
- e) Permitir una mayor precisión y control en la gestión de la nómina.
- f) Reforzar la imagen de la empresa ante los profesionales que la integran, el mercado laboral y la sociedad.

En esta perspectiva, también se apuntan los incentivos salariales que de acuerdo a Soares (2009), son programas diseñados para recompensar a los empleados con un buen desempeño. Los incentivos se otorgan en forma de bonificaciones y participación en los beneficios como recompensa por los resultados obtenidos. Los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se otorgan a través de varios programas como vacaciones, seguros de vida y transporte, etc. Por tanto, la compensación total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. La remuneración es el costo más importante para muchas organizaciones.

Otros de los aspectos claves en la retención de personal, se sustenta en las prestaciones sociales que a decir Soares (2009), “son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el fin de ahorrarles esfuerzos e inquietudes” (p.8).

Estas constituyen la denominada retribución indirecta que se concede a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del puesto que desempeñen, junto con la denominada retribución directa, que es el salario específico del puesto desempeñado, en función de la valoración del puesto o del desempeño del ocupante. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización (Soares, 2009).

Estos mismos autores argumentan que los orígenes y desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las siguientes causas:

- Competencia entre organizaciones en la disputa por talentos humanos ya sea para atraerlos o para mantenerlos.

- Una nueva actitud de las personas frente a las prestaciones sociales.
- Exigencias de los sindicatos y contratos colectivos.
- Exigencia de la legislación laboral y previsional.
- Impuestos atribuidos a las organizaciones, que comenzaron a localizar y explorar los medios legales de deducciones y sus obligaciones tributarias.
- Necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad (Soares, 2009).

Los planes de prestaciones sociales constituyen entonces una medida de atracción y retención para los empleados en las organizaciones, siendo que las personas al buscar empleo optan por la empresa que les ofrezca una mejor estabilidad y seguridad.

Teniendo en cuenta la existencia de diferencias individuales y culturales, los seres humanos tienen dentro de sí sus propias motivaciones que pueden ser estimuladas o asfixiadas en el entorno laboral. Así, las organizaciones necesitan gestionar a las personas considerando elementos subjetivos, como el significado del trabajo en sí y no solo los conocimientos técnicos a la hora de formar un equipo de trabajo. Según Bergamini (1997), el desafío radica en saber aprovechar la capacidad productiva y creativa de cada individuo y transformar este potencial en “comportamientos naturalmente espontáneos, oportunamente constructivos y efectivamente innovadores” (p.25).

En este sentido un ambiente de trabajo sin innovación y sin la participación de los empleados provoca insatisfacción y desinterés. No hay lugar para la

creatividad y el desarrollo, en consecuencia, la frustración afecta el desempeño del grupo de colaboradores (Escorsim *et al.* 2005).

Así mismo como factor involucrado en las estrategias de retención de personal, Gil (2006), hace mención que la importancia de las relaciones laborales se hizo más reconocida en organizaciones de mayor tamaño y complejidad, debido a que en estas relaciones tendían a tornarse cada vez más impersonales, dejando claro que esta situación generaba condiciones desfavorables para la administración del personal. El mismo autor también señala que las relaciones laborales constituyen un proceso de integración entre las personas en el entorno laboral, capacitándolas para colaborar con la empresa e incluso atender sus necesidades sociales y psicológicas.

El término relaciones laborales significa un sistema en el cual las empresas, los empleados y sus representantes, los gerentes, directa o indirectamente, trabajan juntos para establecer las leyes básicas que rigen las relaciones laborales. También se refiere al campo de estudio dedicado al análisis de estas relaciones incorporando los valores sociales (por ejemplo, libertad de participación, sentido de unidad de equipo, buscar y obtener más ganancias) y estrategias (por ejemplo, métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos). Históricamente, los sistemas de relaciones laborales se han visto diferenciadas por cada país, pero la legitimidad de este proceso está disminuyendo debido a la creciente diversidad prácticas de cada país y al crecimiento de la economía global impulsada por la competencia internacional (Trebilcock, 2008).

2.1.2.2 Rotación del personal.

2.1.2.2.1 Definiciones. Un índice importante que se utiliza dentro de una empresa es el de rotación de personal, que según Chiavenato (2009) afirma que es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para reemplazarlos. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su entorno; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el entorno se define por el volumen de personas que entran y salen de la organización (Chiavenato, 2009).

Es por eso, que Morales (2002) define el término rotación como la fluctuación de personal entre una organización y su entorno, siendo este intercambio representado por el volumen de personas que entran y salen de la organización. Fernández (2006) señala que la tasa de rotación de personal es un excelente indicador de la salud de la empresa. Cuando esta tasa es alta, significa que algo no está bien en la empresa, incluso si esa salida es una decisión de la propia empresa. Es necesario evaluar con mucho cuidado todas las causas que llevaron a la pérdida del empleado.

La rotación de personal, debido a sus numerosos y complejos aspectos negativos, cuando se acelera, se convierte en un factor perturbador. Sobre todo, cuando las empresas las obligan a obtener falsas ventajas a corto plazo, lo cierto es que a medio y largo plazo la fluctuación provoca enormes pérdidas a la organización, al mercado y a la economía en su conjunto; y, principalmente, al empleado tomado individualmente o socialmente en relación con su familia (Chiavenato, 2009).

Por consiguiente, Fernández (2006), explica que los empleados de una empresa tienen el conocimiento de la rutina de trabajo, y al cabo de un tiempo realizan todas sus tareas sin dificultades: cuando alguien del equipo se va, las actividades sufren cambios que en mayor o menor medida grado afectan a la organización. Al igual que un motor que deja de funcionar si se rompe un engranaje, la empresa también se siente así.

Una empresa con una baja tasa de rotación está bien considerada en el mercado laboral y para llegar a esta situación hay que entender que las personas que desarrollan las actividades dentro de la empresa son realmente importantes, teniendo esto en cuenta Fernández (2006) sostiene que si utilizar una serie de incentivos para mantener a los empleados comprometidos con los objetivos de la empresa. Por su parte Chiavenato (2009) refiere que, para hacer frente al desafío de la rotación, muchas organizaciones están modificando sus políticas de personal, rediseñando puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefiniendo la gestión para hacerla más democrática y participativa, repensando la compensación para transformarla en ingresos variables dependiendo del desempeño y los objetivos a superar, estrategias de motivación.

Para Chiavenato (2009), la rotación de recursos humanos se utiliza para identificar la fluctuación de empleados entre una organización y su entorno, es decir, la rotación de personal se puede definir como la relación entre el ingreso y el despido de una empresa en un momento determinado. Este valor se expresa en porcentaje, y es posible, a partir de ahí, analizar la salud organizacional de la empresa. Los motivos de despido pueden ser variados, entre ellos, se citan:

- a) Insatisfacción de los empleados con el clima organizacional.

- b) Descontento con las políticas de la empresa.
- c) Falta de motivación.
- d) Escaso reconocimiento profesional.
- e) Cuestión salarial.
- f) Buscar una mejor colocación en el mercado profesional. La empresa, a su vez, también puede estar buscando nuevos profesionales para completar su plantilla.

Según Días (2000), la rotación se debe a la relación ineficaz entre el empleado y la cultura organizacional, la formación inadecuada y la falta de incentivos. La mayoría de los gerentes descuidan por error las necesidades de otros empleados, cuando solo imaginan el tema del salario como fundamental. Por tal motivo, Ferreira y Freire (2007) argumenta que el fenómeno debe ser estudiado por las empresas para evitar tasas de rotación nulas o elevadas, ambas indeseables, ya que en el primer caso constituiría un estancamiento de la organización, y en el segundo caso, la rotación, genera costos administrativos excesivos y pérdidas en la calidad de los servicios desarrollados. De igual manera el autor hace mención que es aún más preocupantes cuando se encuentra que la alta tasa de rotación se concentra en la salida de personas talentosas de las organizaciones, especialmente cuando el talento se incorporará al competidor. Esta migración ocasiona altos costos administrativos directos e indirectos que son bastante significativos debido a la posibilidad de llevarse al cliente consigo.

2.1.2.2.2 Costos de rotación de personal. La altísima tasa de rotación de personal puede ser preocupante para la salud organizacional, pero, por otro lado, si este número es muy bajo, también puede ocasionar ciertos problemas a la organización, uno de los cuales es tener una empresa estancada en el mercado,

haciéndolo imposible la entrada de nuevos conocimientos e innovaciones. Según Chiavenato (2009), la rotación de personal se divide en tres tipos de costos, a saber, costos primarios, costos secundarios y terciarios.

- **Los costos primarios:** son los costos de despido y reemplazo de empleados. En ese momento, se incluyen los costos de reclutamiento y selección de nuevos candidatos, registros de personal y documentación; los costes de integración, que se relacionan con el tiempo de formación y adaptación al nuevo entorno laboral y, finalmente, los costos de cese, que involucran todo el tema laboral y cargas sociales. Según el autor, los costos primarios consisten en la suma de los costos de admisión más los costos con terminaciones.
- **Los costos secundarios:** están relacionados con la parte intangible del proceso, como la calidad, que es un factor difícil de evaluar. Estos costos involucran los reflejos de producción, ya que el nuevo empleado necesita tiempo para adaptarse, y en este período, su desempeño no será considerado totalmente satisfactorio para la empresa; la reflexión en la actitud de la plantilla, que consiste en la influencia tanto del que estaba desconectado del que está iniciando como en relación con todos los miembros del equipo. Costos laborales extra, provocados por la deficiencia de mano de obra, generando un gasto con horas extras para compensar la falta de personal. También entre, los costos secundarios se destacan los costos operativos adicionales, involucrando todo el tiempo necesario para la calificación del nuevo socio.
- **Los costos terciarios:** son aquellos relacionados con los efectos colaterales medianos de la rotación, que son costos de inversión extra y

pérdidas en el negocio, provocadas por la pérdida de calidad al contratar empleados sin experiencia.

En este mismo orden de ideas, Mobley (1992) manifiesta que la rotación implica muchas consecuencias, principalmente el costo financiero, el bajo desempeño de los empleados que dejarán la empresa y la desconfianza de los que se quedan. La rotación tiene consecuencias sobre la motivación, porque cuando la empresa necesita despedir a muchos empleados al mismo tiempo, crea inseguridad en los empleados que permanecen en la empresa, lo que puede afectar la producción y la calidad en el trabajo (Pontes, 2008).

La rotación de personal, cuando no se controla, conlleva grandes riesgos para la empresa y, además de causar daños a la organización, provoca pérdidas al mercado laboral y al propio empleado. Dada la importancia del control de la tasa de rotación, la participación del profesional de RRHH, que debe adoptar medidas en función de los datos recogidos, es por tanto crucial para organizar medidas que puedan colaborar para mantener esta tasa. Mobley (1992) afirma que el administrador debe estar calificado, capaz de analizar e identificar las posibles causas de la rotación, comprender las probables consecuencias que esta alta tasa puede ocasionar y planificar políticas, programas o prácticas para un tratamiento efectivo del problema de la rotación. Por otra parte, se toma en cuenta los factores internos y externos como causas de la rotación de personal.

El alto nivel de rotación en las organizaciones suele causar un efecto adverso en la moral, la motivación, la satisfacción de los empleados con el trabajo, reflejado también en el nivel de desempeño organizacional, lo que puede provocar una interrupción en el uso del tiempo gerencial. El alto precio de la rotación de personal

es la tercera razón principal por la que la retención es importante, implica tres tipos de costos, según Cappelli (2003), cada uno de los cuales afecta las ganancias:

- Costos directos, incluidos los desembolsos por contratación, entrevistas y capacitación de sustitutos.
- Costos indirectos, como efecto sobre la carga de trabajo, la moral y la satisfacción del cliente.
- Costos de oportunidad, incluida la pérdida de conocimientos y el trabajo que no se realiza mientras los gerentes y otros empleados se concentran en cubrir la vacante y preparar sustitutos.

Las estimaciones de costos según la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD, 2008) son útiles como medio de respaldar un caso comercial para tomar medidas y reducir la rotación. Se deben tener en cuenta los siguientes factores al calcular los costos:

- Costo directo de contratación de reemplazos (publicidad, entrevistas, pruebas, etc.);
- Costo directo de la introducción de reemplazos (costo de inducción);
- Costo directo de la capacitación de reemplazos en las habilidades necesarias;
- Gastos de salida: nómina y administración de recursos humanos;
- Costo de oportunidad del tiempo empleado por los gerentes de línea y de recursos humanos en la contratación, inducción y capacitación;
- Pérdida de producción de quienes se van antes de ser reemplazados;
- Pérdida de producción debido a retrasos en la obtención de reemplazos;

- Pérdida de rendimiento mientras los principiantes están en sus curvas de aprendizaje adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarios;
- Oportunidades de aprendizaje y carrera;
- Reconocimiento y recompensas por desempeño.

La rotación de personal genera principalmente costos que implican tanto tiempo de reasignación y formación de nuevos empleados, como recursos económicos con despidos y nuevas contrataciones. La salida de personas implica la pérdida de conocimiento y, en ocasiones, retraso en la producción y pérdida de calidad. Si el despedido va a trabajar para un competidor, la pérdida es aún mayor, a través de la transferencia de conocimientos y al ahorrarle al competidor el costo de formar un profesional (Lacombe, 2005).

2.1.2.2.3 Indicadores de la rotación de personal. Para Marras (2002), la rotación es el número de empleados que dejan la empresa en un período determinado en comparación con el número de empleados fijos, lo que genera el Índice de Rotación. Como enfatizan Bohlander *et al.* (2005) al examinar el impacto de la rotación en la planificación y contratación de recursos humanos, es importante reconocer que las tasas de rotación cuantitativa no son los únicos factores a considerar. La calidad de los empleados que se van también es importante. De acuerdo con Chiavenato (2002), es posible medir el índice de rotación de personal (IRP) para propósitos de planificación de RRHH, de la siguiente manera:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{EM}$$

Donde:

IRP: índice de rotación de personal;

A: Admisiones de personal dentro del período considerado (entradas);

D: Despidos de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) dentro del período considerado (salidas);

EM: Plantilla media durante el período considerado. Se puede obtener sumando el personal existente al principio y al final del período, dividido por dos.

También es posible evaluar las tasas de rotación mensual, mediante la fórmula siguiente:

$$IRP = \frac{D * 100}{EM}$$

Donde:

D = Número de empleados despedidos en el mes;

EM = Población media del área considerada dentro del período considerado.

Las medidas de rotación de personal se utilizan para analizar la cultura organizacional, el clima, la aceptación o el rechazo de las políticas organizacionales. No es deseable que este índice medido en las empresas sea cero, ya que presentaría un caso de rigidez total y envejecimiento de la organización. Por otro lado, si este factor es alto, también indica daño a la salud organizacional, ya que sugiere que no se podría arreglar adecuadamente los recursos humanos, agregando costo y pérdida de tiempo para la empresa. En tal sentido, Chiavenato (2009), argumenta que lo ideal para las organizaciones es contar con una cierta tasa de rotación de personal, que posibilite la renovación e

inserción de nuevas ideas y talentos, así como la sustitución de empleados que no satisfagan las necesidades de la empresa.

Un valor de rotación aislado puede ser insignificante, pero cuando se analiza y compara por períodos, puede aportar mucha información importante para la gestión de la rotación (Lacombe, 2005). Dentro de este orden de ideas, Gil (2006) manifiesta que la evasión de los empleados no se puede evitar solo con una compensación salarial o una buena política de beneficios. Es necesario que la empresa cree soluciones y condiciones para que el empleado realmente quiera permanecer en la empresa y sienta que los aportes serán válidos para su desarrollo y crecimiento profesional.

Como señala Chiavenato (2007), la pérdida de recursos humanos no ocurre independientemente de los objetivos de las empresas, es fundamental ubicar las razones que provocaron el cambio en los recursos humanos, para actuar y reducir errores indeseables. Uno de los medios es la entrevista de terminación, que es una de las formas de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. La entrevista debe incluir aspectos como el motivo del despido, las opiniones de los empleados sobre las empresas, el cargo que ocupaban, sobre el jefe inmediato, el horario laboral, las condiciones ambientales físicas en las que desarrollaban el trabajo, los beneficios otorgados, los salarios, las actitudes de sus compañeros y oportunidades que se encuentran en el mercado laboral.

Con la información recolectada a través de la entrevista de terminación y otras fuentes, es posible realizar un análisis situacional de las empresas y evaluar los efectos de la política de RRHH desarrollada para determinar las acciones preventivas y correctivas necesarias. Al analizar estos aspectos se considera que

la rotación se enfrenta al análisis del tiempo de permanencia del empleado en una determinada empresa o sector. Esta relación indicará la tasa de rotación, positiva o negativa. La salida de empleados de las empresas se puede evaluar en función de la duración de la estancia, y a partir de ahí es posible elaborar un estudio para verificar la tasa de rotación.

2.1.2.2.4 Dimensiones de la rotación de personal. La rotatividad de los colaboradores se mide a través de las dimensiones: Factores internos y Factores externos, que intervienen en la decisión de abandono de los empleados de las agencias de carga internacional, las cuales se detallan a continuación:

✓ **Factores internos.**

Son factores que están controlados específicamente por la organización, y ocurren dentro de ella, debido a la política salarial de la organización, políticas de beneficios organizacionales, tipo de supervisión de los empleados, oportunidades de desarrollo profesional, tipo de relaciones humanas en la organización, ambiente y condiciones de trabajo en la organización, ética del personal, cultura organizacional, métodos y sistemas para la formación del personal, políticas disciplinarias organizacionales, métodos de evaluación del desempeño y el nivel de flexibilidad de las políticas organizacionales (Chiavenato, 2007).

De esta manera, Luz (2008) presenta como factor interno los motivos más frecuentes de rotación del personal: insatisfacción con salarios y beneficios; ambiente y clima organizacional; falta de oportunidades de crecimiento profesional; política de liderazgo; entre otros. A juicio de Chiavenato (2002), los fenómenos internos son considerados:

- a) Política salarial.

- b) Política de beneficios.
- c) Oportunidades de progreso.
- d) Condiciones ambientales de trabajo.
- e) Política de recursos humanos.

La política salarial es el conjunto de decisiones que se toman con respecto a la remuneración del empleado, el objetivo principal es crear parámetros que puedan satisfacer al empleado y a la organización. Puede considerarse un factor que influye en la rotación, cuando no está de acuerdo con el interés de alguna de las partes, y también puede ser un instrumento para que la empresa mantenga al buen empleado en la organización. Puri (2000) refiere que “Lo cierto es que la primera aspiración de una persona, cuando busca trabajo, sigue siendo promover su sustento. No conocemos a ninguna persona que busque trabajo sin remuneración” (p.49). Así, todas las personas que buscan o ya están en el mercado laboral se preocupan por su salario, ya que todas dependen de la remuneración para mantener sus facturas al día, para comprar alimentos, entre otros elementos esenciales para la supervivencia humana.

La política de beneficios, que, a juicio de Limongi-França (2014), tiene el siguiente significado: “los paquetes de prestaciones o beneficios se diseñaron inicialmente para satisfacer las necesidades básicas de la mayoría de los empleados” (p.74), es decir, además de los salarios, los colaboradores también buscan seguro médico, ayuda y transporte o vales de comida; y las empresas han invertido mucho en buenas pólizas de beneficios. En las oportunidades de crecimiento o de progreso de los empleados dentro de la empresa, los planes de carrera son muy utilizados para mantener siempre el crecimiento de los empleados que están en evolución profesional.

Las condiciones ambientales de trabajo involucran la calidad y seguridad de los profesionales en su lugar de trabajo, es decir, la empresa debe ofrecer un ambiente seguro y brindar la máxima protección a sus empleados. En opinión de Limongi-França (2014), “la calidad de vida hoy representa la necesidad de valorar las condiciones laborales, definir procedimientos para la propia tarea, cuidar el entorno físico y buenos patrones de relación” (p.186). La empresa también debe buscar formas de facilitar y satisfacer las necesidades del empleado a la hora de desarrollar sus tareas, ya que, con más facilidades y más ayuda, mayor y mejor será la productividad de ese empleado.

Para el autor Chiavenato (2002) la calidad de vida en el trabajo tiene el objetivo de asimilar dos posiciones antagónicas: por un lado, el reclamo de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral, por otro, el interés de las organizaciones por sus efectos sobre la producción y la productividad.

Finalmente, sobre las políticas de recursos humanos, Milkovich y Boudreau (2000) sostienen que “las actividades de administración de recursos humanos son programas diseñados en respuesta a la fijación de objetivos y gestionados para alcanzarlos” (p.31). Las políticas de RR.HH. son todas las reglas, normas establecidas por la empresa que tienen como objetivo que los empleados ejerzan sus cargos de manera satisfactoria, de acuerdo con las expectativas que tiene la empresa contratante.

El clima organizacional está directamente ligado al grado de motivación de las personas insertadas en las organizaciones, sobre esto Chiavenato (2002) explica que cuando las personas están motivadas, los niveles de satisfacción, animación, interés, colaboración, etc. aumentan como consecuencia. Sin embargo,

cuando las personas participantes no están motivadas, ya sea por frustraciones o por barreras a la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir, resultando en desinterés, apatía e insatisfacción.

Con referencia a lo anterior, Knapik (2012) agrega que el hombre es un ser social que depende de organizaciones y grupos, y esta relación está sujeta a una infinidad de variables que configuran el comportamiento humano. Estas variables pueden ser externas, provenientes del entorno, como la familia, la escuela, la profesión, la religión, la política, la cultura, etc. - o internas, derivadas de diferencias individuales, que son las características de personalidad, deseos, valores, motivaciones, intereses, etc.

El clima organizacional debe ser tratado como un elemento de vital importancia estratégica dentro de la organización. Es él quien a menudo causa el mayor impacto, positivo o negativo, en la motivación, la capacidad de desempeño y la satisfacción de los empleados. Según Souza (2014), la evaluación del clima organizacional tiene la principal ventaja de identificar las debilidades y fortalezas de una organización, a través de las opiniones de los clientes internos. También es de destacar que un clima organizacional favorable trae importantes beneficios tanto para la organización como para sus empleados. Entre las diversas ventajas de clima organizacional que Souza (2014) cita es la mejora de los procesos de comunicación, la reducción del ausentismo y las tasas de rotación de personal, etc.

Cabe recordar que no basta con tener un clima organizacional sino adoptar ciertos beneficios, es necesario contar con criterios técnicos para que no pierdan su característica gratificante y se conviertan en un elemento más en el menú que

se ofrece al empleado. En esta perspectiva, Gil (2006), enfatiza la importancia de utilizar los beneficios con moderación cuando afirma que:

Ha sido común en muchas empresas otorgar beneficios en lugar de aumentos, como una forma de eludir impuestos. No cabe duda de que es una medida bastante adecuada para la salud financiera de la empresa. Sin embargo, cuando esta política de beneficios no está bien orientada, puede hacer que el empleado sienta que no está recibiendo un beneficio, sino algo entregado a cambio de un aumento salarial. (p. 193)

Según Soares (2009), la remuneración no se trata solo de recompensar a los empleados por su trabajo y dedicación, sino de hacerles la vida más fácil y agradable. Una de las formas de hacer la vida más fácil a los empleados es ofrecerles beneficios y servicios que, de no ser brindados por la organización, tendrían que comprarlos en el mercado con el salario recibido. Los beneficios y Los beneficios y servicios ofrecidos a los empleados son formas indirectas de compensación total. El salario pagado en relación con el puesto ocupado representa solo una parte del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal.

Desde el punto de vista del autor, una parte considerable de la remuneración se obtiene ofreciendo beneficios y servicios a los empleados. Beneficios sociales: son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el fin de ahorrarles esfuerzos e inquietudes. Constituyen la denominada retribución indirecta que se concede a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del puesto que desempeñen, junto con la denominada retribución directa, que es el salario

específico del puesto desempeñado, en función de la valoración del puesto o del desempeño del ocupante.

Además del salario, la empresa puede presentar algunos beneficios que apuntan a convertirse en un excelente diferencial competitivo para el mercado, donde las empresas buscan retener mano de obra calificada para obtener más resultados. Según Dutra (2012), los beneficios son una forma de retribución complementaria, que atiende las necesidades de cada empleado, ofreciéndole un apoyo que le brinda mayor seguridad en el tema económico. Actualmente, las empresas ofrecen los más variados tipos de beneficios, según el puesto y perfil de cada empleado. Entre ellos, se menciona la participación en las utilidades; el anticipo de salario; el bono de transporte; o realimentación; asistencia para la vivienda; becas; asistencia de guardería, entre otras existentes en organizaciones. Cuando la empresa opta por ofrecer algún tipo de beneficio a los empleados, se destaca ante sus empleados y el mercado, comenzando a verse como una empresa comprometida con quienes ejercen adecuadamente sus funciones, creciendo en un mercado altamente competitivo.

A decir Chiavenato (2009) “El beneficio es una forma de retribución indirecta que tiene como objetivo ofrecer a los empleados una base para satisfacer sus necesidades personales” (p.108). Las formas más conocidas e importantes del paquete de beneficios son transporte, alimentación, asistencia médica y hospitalaria, asistencia dental, seguro de vida colectivo, planes de préstamos personales, servicio social, asistencia legal, planes de seguridad social o complementos de jubilación (beneficios asistencia) y gremio o club.

Según Chiavenato (2009) con respecto a la naturaleza, los planes de beneficios pueden clasificarse en monetarios o no monetarios. Los monetarios son los beneficios otorgados en efectivo, generalmente a través de nómina y que generan cargas sociales derivadas de la misma, tales como vacaciones, salario, jubilación complementaria, plan de préstamos, gratificaciones, etc. Los beneficios no monetarios son aquellos que se ofrecen en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, tales como cafeterías, asistencia médica y hospitalaria, servicios sociales, seguro de vida colectivo, conducción o transporte, entre otros.

✓ **Factores externos.**

Son factores controlados por el mercado, relacionados con la situación de la oferta y la demanda de los colaboradores, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (Chiavenato, 2007).

En cuanto a las causas derivadas del factor externo en la rotación de personal Luz (2008) presenta como la diferencia salarial en relación a las empresas competidoras; los beneficios que ofrecen estas empresas; nuevas facilidades; clima organizacional más apropiado y varios otros aspectos que hacen que este índice aumente en las empresas. Entre los ítems más importantes señalados por el autor está el tema de los sueldos y beneficios que ofrecen las organizaciones que buscan nuevos empleados para completar su plantilla, haciéndolos sentir comprometidos y motivados para hacer un buen trabajo para luego ser recompensados.

Por otro lado, Chiavenato (2002) hace mención que los fenómenos externos son:

- a) Comportamiento del mercado laboral.

- b) Comportamiento del mercado de recursos humanos.
- c) Situación económica.

El primero se refiere al nivel de rotación provocado por el competitivo mercado laboral y, bajo un intenso régimen de oferta, normalmente se produce la rotación de personal. El segundo se refiere a la pérdida de recursos humanos; es decir, los despidos deben compensarse mediante nuevos ingresos para equilibrar el nivel de recursos humanos en proporción al funcionamiento de la empresa. Este último es uno de los problemas que encuentra la empresa, pues, en una economía competitiva, es necesario saber si vale la pena perder un empleado por política salarial, por ejemplo, (Chiavenato, 2002). Todas estas cuestiones planteadas tienen consecuencias para la organización que deben ser identificadas y analizadas para reducir el impacto de la rotación.

2.1.2.3 Agencia de carga internacional.

Muñoz (2017), señala que una agencia de carga internacional es un operador de comercio exterior, que tiene como principal función el transporte de carga desde y hacia cualquier parte del mundo, y debe estar debidamente acreditada por la “Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria” (Sunat), además de contar con la autorización de funcionamiento por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Las actividades del personal que labora en estas agencias se enfocan en tres áreas claves: a) El área comercial, ejecutivos que buscan clientes exportadores e importadores para brindarles el servicio de transporte de carga vía marítima o aérea, pudiendo ser carga full container o carga consolidada; b) servicio al cliente, encargado de realizar las coordinaciones con los agentes del exterior relacionados

a la carga; y c) operaciones, realiza la transmisión electrónica del proceso de la carga consolidada dentro del plazo establecido (Muñoz, 2017).

2.1.3 Definiciones conceptuales

Gestión de Talento Humano: Conjunto de tareas enmarcadas con el propósito de contratar, capacitar y retener profesionales que sean efectivos en la empresa, demostrando sus habilidades y competencias en el trabajo que se les encomiende, creando un ambiente armónico y sociable en cualquier departamento, siendo un empleado dedicado y motivado que aporte beneficios al desarrollo y crecimiento de la empresa (Furtado, 2019).

Organización laboral: Una organización puede definirse como una organización social dirigida y construida deliberadamente para alcanzar metas, es una organización social porque está formada por personas, es una organización dirigida porque está diseñada para lograr resultados, esta deliberadamente estructurada porque el trabajo es dividido y se atribuye el desempeño a todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009).

Desarrollo laboral: El desarrollo es una colección de experiencias que tienen como objetivo aumentar el conocimiento y la educación en puestos específicos en las organizaciones que les permitan crecer y desarrollarse, todo con el propósito del futuro, no solo en su situación actual (Chiavenato, 2009).

Retención del talento humano: Es un proceso de atracción y desarrollo de diversas acciones sobre el capital humano. No existe una única solución, estas acciones van a depender en función de las características y costumbres de cada organización. Pero la idea está en combinar los deseos personales de cada profesional con los objetivos estratégicos de la empresa (Costa, 2008).

Rotación de personal: El término rotación por fluctuaciones de personal entre la organización y el entorno, es el intercambio representado por la cantidad de personas que entran y salen de la organización (Morales, 2002).

Factores internos: Son factores que están controlados específicamente por la organización, y ocurren dentro de ella, debido a la política salarial de la organización, políticas de beneficios organizacionales, tipo de supervisión de los empleados, oportunidades de desarrollo profesional, tipo de relaciones humanas en la organización, ambiente y condiciones de trabajo en la organización, entre otras (Chiavenato, 2007).

Factores externos: Son factores controlados por el mercado, relacionados con la situación de la oferta y la demanda de los colaboradores, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (Chiavenato, 2007).

2.2 Formulación de hipótesis

2.2.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

2.2.2 Hipótesis específicas

1. Existe una relación significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

2. Existe una relación significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.
3. Existe una relación significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

2.2.3 Descripción de las variables

Variable X: Gestión del Talento Humano.

Definición conceptual. “La gestión del talento humano, es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos” (Chiavenato, 2009, p.9).

Definición operacional. La gestión del talento humano en la investigación es medida en las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao mediante las estrategias de organización de los puestos de trabajo, las medidas de desarrollo del personal y las estrategias de retención hacia los colaboradores, en la aplicación de una encuesta con escala de medida tipo Likert.

Dimensiones:

- Estrategias de organización de puestos de trabajo.
- Estrategias de desarrollar laboral.
- Estrategias de retención.

Variable Y: Rotación de personal.

Definición conceptual. “La expresión *rotación de personal* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, 2009, p.135).

Definición operacional. La rotación de personal se mide para efectos de la investigación, en los factores internos y factores externos que conllevan a los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao en abandonar la empresa, mediante la aplicación de una encuesta con escala de medida tipo Likert.

Dimensiones:

- Factores internos.
- Factores externos.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

La investigación se fundamentó de manera general en los preceptos del método científico, y en líneas específicas se basó en el **método hipotético-deductivo**, ya que en su desarrollo se procedió a diagnosticar la problemática, explorar el campo teórico dando origen a los supuestos hipotéticos declarados, para luego ser contrastados mediante análisis de datos estadísticos, este método según lo señalado por Bernal (2010) “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60).

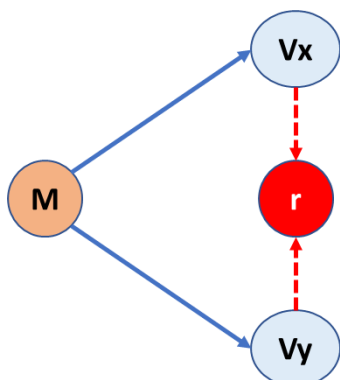
Bajo esta perspectiva, el estudio es de **enfoque cuantitativo**, toda vez que se hizo uso de análisis numérico, en la codificación de la información y aplicación de pruebas estadísticas, que permitió describir el comportamiento de las variables y determinar la relación entre ellas, a decir Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p.6).

De acuerdo al tratamiento de la información, la investigación se configuró en el **diseño no experimental**, por cuanto no se manipularon, alteraron o se condicionaron los datos suministrados por los colaboradores del área operativa, siendo que estos permitieron reflejar la dinámica de las variables tal como se manifiesta en el contexto de las agencias de carga internacional, a lo que Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), refieren que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175).

Conforme a la manera de recolectar la información, el estudio se basó en un **diseño transeccional**, ya que los datos se recolectaron en una sola aplicación de los instrumentos, de donde se obtuvo información suficiente para describir las variables y establecer su relación, al respecto Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) refieren que los estudios transeccionales o transversales son “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.177).

Por su parte, dado el propósito y alcance del estudio, la investigación es de **nivel correlacional**, ya que se procedió en primera instancia a recolectar información sobre la muestra de estudio para describir el comportamiento de las variables, logrando así, determinar el grado y la manera en que la gestión del talento humano se relaciona con la rotación del personal del área operativa de las agencias de carga internacional, sobre este nivel de estudios Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), refieren que “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p.179).

En base al fundamento metodológico presentado, la investigación se explica mediante el siguiente diagrama:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

Vx = Descripción de la variable X: Gestión del Talento Humano.

Vy = Descripción de la variable Y: Rotación de Personal.

r = grado de relación entre las variables.

3.2 Población y muestra

Población

En un trabajo investigativo la población según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se refiere al “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199), por tanto, la población se integra por los colaboradores que laboran en el área operativa de las agencias de carga internacional que se encuentran activas prestando servicio en el Callao.

En este sentido conforme la Sunat (2021) el Registro de Agentes de Carga Internacional Autorizados que operan en la Provincia del Callao, reporta un total de 56 pequeñas y medianas empresas, estando en vigencia actualmente 46 de estas

empresas, mismas que conforman en su planilla laboral un total de 306 colaboradores, de los cuales **90** trabajadores prestan funciones en el área operativa de la empresa, tal como se describe en el Anexo 6.

De esta manera la población de estudio se integra por un total de **90** colaboradores que prestan servicio en el área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao.

Muestra

La muestra de estudio según explica Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) se refiere a un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p.196).

En referencia a este planteamiento, la selección de la muestra se basó en un muestreo no probabilístico o dirigido, el cual corresponde a un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.200), dado que se abordaron a los colaboradores que respondieron a los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores activos en sus labores.
- Colaboradores de ambos sexos.
- Colaboradores que han laborado en más de una empresa de carga.
- Colaboradores que acceden a participar en el estudio.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores de licencia médica.

- Colaboradores que han laborado solo en una empresa de carga.
- Colaboradores que no acceden a participar en el estudio.

Aunado a estos criterios, los sujetos que integran la muestra corresponden a **30** colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de las variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA
Variable X: Gestión del Talento Humano	X1: Estrategias de organización de puestos de trabajo.	• Diseñar puestos de trabajo. • Actividades laborales. • Desarrollo de capacidades. • Supervisión y evaluación.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
	X2: Estrategias desarrollo laboral.	• Herramientas de trabajo. • Formación. • Capacitación oportuna. • Actividades recreativas.	
	X3: Estrategias de retención.	• Seguridad laboral. • Remuneración. • Prestaciones sociales. • Incentivos. • Bienestar laboral. • Ambiente de trabajo. • Comunicación organizacional.	
Variable Y: Rotación de Personal	Y1: Factores internos.	• Identificación con el puesto de trabajo. • Estructuras y normativas. • Reclutamiento y selección. • Relaciones laborales. • Reconocimientos de labores. • Remuneraciones beneficiosas. • Restructuración de los puestos de trabajo. • Desempeño laboral.	
	Y2: Factores externos.	• Oferta de beneficios en el mercado. • Oportunidades de surgimiento laboral. • Demanda de servicios. • Factores sociopolíticos. • Cambios de normativas. • Motivos familiares. • Condiciones de salud.	

3.4 Técnicas para la recolección de datos

3.4.1 Técnicas

El abordaje de los colaboradores se efectuó mediante la técnica de la encuesta, la cual se constituyó en la formulación de una serie de ítems relacionados a las variables y dimensiones de estudio, mismos que se basaron en los fundamentos teóricos y enfocaron al contexto actual, recolectando mediante un cuestionario autoadministrado la información suficiente para responder al fenómeno de estudio.

Sobre esta técnica Parreño (2016) señala que “se caracteriza básicamente por recoger información por escrito; por lo tanto, el investigador debe preparar y planificar el cuestionario por escrito y el informante deberá contestar también por escrito” (p.72).

3.4.2 Instrumento

En la investigación se aplicó el cuestionario como instrumento, mismo que permitió recolectar información por escrito directamente desde la percepción de los colaboradores al responder los reactivos planteados por cada una de las variables y dimensiones, entendiendo que este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.251).

La descripción de los cuestionarios empleados en la investigación se resume en las siguientes fichas técnicas, así mismo se presentan en el Anexo 2.

Ficha Técnica Cuestionario Variable X

Nombre del Instrumento: Encuesta Gestión del Talento Humano.

Autor: Cornejo Puentes Mishel Camila y Moran Ore Katherine Abigail.

Año: 2021.

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores acerca de la Gestión del Talento Humano ejercida en las Agencias de Carga Internacional en la provincia constitucional del Callao.

Aplicación: Autoadministrada.

Tiempo de administración: 15 a 20 minutos en promedio.

Composición y estructura: Se compone por 15 ítems distribuidos en sus dimensiones:

1. Estrategias de organización de puestos de trabajo, 4 ítems (del 1 al 4).
2. Estrategias de desarrollo laboral, 4 ítems (del 5 al 8).
3. Estrategias de retención, 7 ítems (del 9 al 15).

Escala de medida: Escala politómica, tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Calificación y puntaje: La medición de las variables y sus dimensiones se establece conforme los puntajes obtenidos, lo cual se resume en la Tabla 2.

Tabla 2.

Niveles y rangos para calificar la variable gestión del talento humano.

Baremos	Gestión del Talento Humano	Estrategias de organización de puestos de trabajo	Estrategias de desarrollo laboral	Estrategias de retención
Ítems	15	4	4	7
Máx. Esperado	$15 \times 5 = 75$	$4 \times 5 = 20$	$4 \times 5 = 20$	$7 \times 5 = 35$
Mín. Esperado	$15 \times 1 = 15$	$4 \times 1 = 4$	$4 \times 1 = 4$	$7 \times 1 = 7$
Intervalo	$75 - 15 / 3 = 20$	$20 - 4 / 3 = 5$	$20 - 4 / 3 = 5$	$35 - 7 / 3 = 9$
Niveles	Rangos			
Malo (1)	15 - 34	4 - 9	4 - 9	7 - 16
Regular (2)	35 - 54	10 - 15	10 - 15	17 - 26
Bueno (3)	55 - 75	16 - 20	16 - 20	27 - 35

Fuente: Elaboración propia.

Ficha Técnica Cuestionario Variable Y

Nombre del Instrumento: Encuesta Rotación de Personal.

Autor: Cornejo Puentes Mishel Camila y Moran Ore Katherine Abigail.

Año: 2021.

Objetivo: Conocer la percepción acerca de los factores que conllevan a los colaboradores del Área operativa en abandonar sus labores en las Agencias de Carga Internacional en la provincia constitucional del Callao.

Aplicación: Autoadministrada.

Tiempo de administración: 15 a 20 minutos en promedio.

Composición y estructura: Se compone por 15 ítems distribuidos en sus dimensiones:

1. Factores internos, 8 ítems (del 1 al 8).
2. Factores externos, 7 ítems (del 9 al 15).

Escala de medida: Escala politómica, tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Calificación y puntaje: La medición de las variables y sus dimensiones se establece conforme los puntajes obtenidos, lo cual se resume en la Tabla 3.

Tabla 3.

Niveles y rangos para calificar la variable rotación de personal.

Baremos	Rotación de Personal	Factores internos	Factores externos
Ítems	15	8	7
Máx. Esperado	$15 \times 5 = 75$	$8 \times 5 = 40$	$7 \times 5 = 35$
Mín. Esperado	$15 \times 1 = 15$	$8 \times 1 = 8$	$7 \times 1 = 7$
Intervalo	$75 - 15 / 3 = 20$	$40 - 8 / 3 = 11$	$35 - 7 / 3 = 9$
Niveles		Rangos	
Baja (1)	15 - 34	8 - 18	7 - 16
Moderada (2)	35 - 54	19 - 29	17 - 26
Alta (3)	55 - 75	30 - 40	27 - 35

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.1 Validez.

A decir Arias (2016) “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79).

En este sentido los cuestionarios se expusieron ante el juicio de varios expertos a fin de corroborar su pertinencia con los objetivos de investigación planteados, esta medida permitió corroborar la aceptabilidad de los ítems planteados, siendo estos adecuados y oportunos para evaluar las variables y dimensiones en estudio. Exponiendo en la Tabla 4 un resumen del juicio emitido por los expertos a la evaluación de los instrumentos.

Tabla 4.*Validación de los instrumentos por juicio de expertos.*

Experto evaluador	Juicio	
	Gestión del Talento Humano	Rotación de Personal
Dra. Blanca Elena Oliva Chagray	Aplicable	Aplicable
Dr. Luis Alberto Valdivia	Aplicable	Aplicable
Mag. Luis Enrique Espinoza Heredia	Aplicable	Aplicable
Mag. Juan Carlos Guevara Jiménez	Aplicable	Aplicable
Mag. César Augusto Zamalloa Dueñas	Aplicable	Aplicable
Total	Aplicable	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que, en la evaluación de los ítems, los expertos consultados realizaron observaciones propicias para aclarar y mejorar la calidad de los reactivos formulados, considerando estas atenciones en garantía de una correcta medición de las variables y dimensiones.

3.4.2.2 Confiabilidad.

Según lo referido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la confiabilidad mide el grado en que la aplicación de un cuestionario en los integrantes de la muestra permite obtener resultados consistentes y libre de sesgos.

De acuerdo con este planteamiento, los instrumentos se pusieron a prueba encuestando a 10 colaboradores, logrando determinar de esta manera la aplicabilidad de los cuestionarios en el campo práctico, cabe destacar que la prueba piloto efectuada se trazó en sujetos que no integran la muestra de estudio. Una vez recolectado estos datos, la fiabilidad de los ítems planteados en los cuestionarios se halló a través del método de consistencia interna Alfa de Cronbach, estadístico adecuado para escalas de medidas múltiples, como la escala de Likert utilizada que refiere cinco opciones de respuesta.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el coeficiente obtenido en la prueba de Alfa de Cronbach ofrece resultados entre 0 a 1, siendo lo más cercano a 0 baja o nula confiabilidad y lo más cercano a 1 una aceptable y perfecta confiabilidad, autores que proponen los siguientes rangos de evaluación para la confiabilidad de los instrumentos (Tabla 5).

Tabla 5.

Niveles y rangos para evaluar la confiabilidad de los instrumentos.

Rangos	Nivel de confiabilidad
0	Nula
0.1 a 0.24	Muy baja
0.25 a 0.49	Baja
0.5 a 0.75	Regular
0.76 a 0.89	Aceptable
0.90 a 0.99	Elevada
1	Total o perfecta

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Hernández, *et al.* (2014, p.207).

En base a los resultados de la prueba Alfa de Cronbach presentada la Tabla 6, se obtuvo para el instrumento Gestión del Talento Humano un valor de Alfa= 0.943 lo cual indica que los ítems formulados reportan una Elevada confiabilidad, así mismo en el instrumento que mide la Rotación de Personal se determinó un valor de Alfa= 0.935 reportando una Elevada confiabilidad en los ítems que lo integran. Es decir que ambos instrumentos son confiables para medir las variables y sus dimensiones en la práctica.

Tabla 6.

Validación de los instrumentos por juicio de expertos.

Instrumento	Coeficiente Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Gestión del Talento Humano	0.943	15
Rotación de Personal	0.935	15

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

En el procesamiento y análisis de datos se aplicaron técnicas estadísticas, cumpliendo los siguientes pasos:

- Se asignó un código numérico a toda la información recolectada.
- Se cargó la información en una matriz de datos creada en el programa Microsoft Excel y SPSS v.25, transcribiendo los datos obtenidos por cada uno de los ítems formulados, clasificando la información por variables y dimensiones.
- De los datos tabulados se realizó un análisis estadístico descriptivo, presentando en tablas de frecuencia y gráficos de barras el comportamiento de las variables y sus dimensiones conforme un recuento de las cantidades en frecuencia y calculando el indicador porcentaje.
- Luego se realizó un análisis estadístico inferencial, determinando la normalidad de los datos a través de la prueba estadística Shapiro-Wilk, dado que la muestra es menor a 50 colaboradores.
- Como parte de este análisis, seguidamente se procedió con la prueba de hipótesis a través del estadístico de Rho de Spearman, dado que los datos no presentan una distribución normal y las variables son de categoría ordinal.
- El análisis inferencial se efectuó mediante un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0.05$), lo que permitió tomar la decisión de rechazar ($\text{Sig.} \leq 0.05$) o aceptar ($\text{Sig.} > 0.05$) la hipótesis nula, a un nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis estadísticos descriptivos

4.1.1 Análisis estadístico descriptivo de la variable Gestión del Talento Humano

En este apartado se ofrece una descripción de los resultados obtenidos para la variable Gestión del Talento Humano y sus dimensiones, conforme la clasificación en niveles: Malo, Regular, Bueno.

Tabla 7.

Resultados descriptivos por niveles de la variable Gestión del Talento Humano.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,0
Regular	13	43,3
Buena	17	56,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

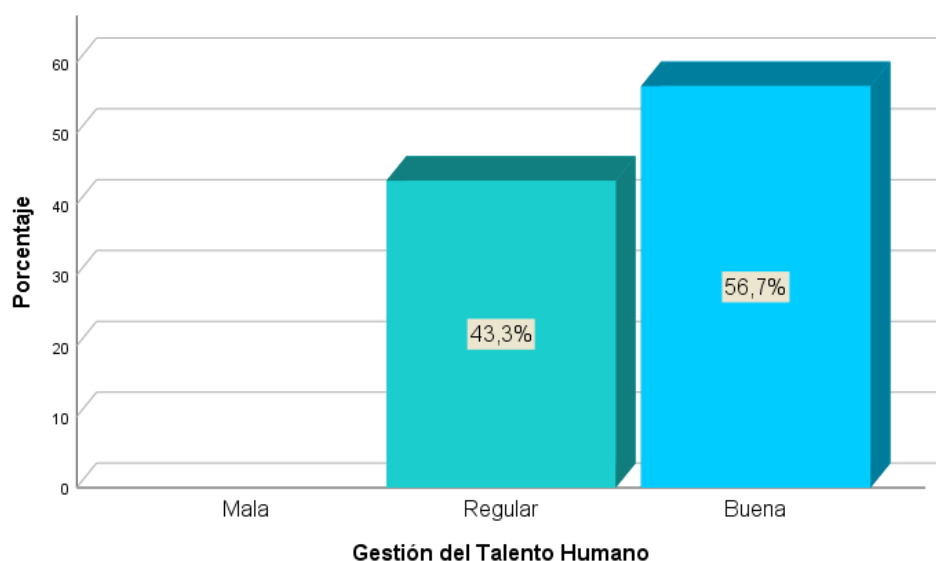


Figura 1. Resultados descriptivos por niveles de la variable gestión del talento humano.

En los resultados presentados en la Tabla 7 y Figura 1, se evidencia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 56,7% ($n=17$) perciben en un nivel bueno la gestión del talento humano ejercido en las agencias de carga internacional, mientras que el 43,3% ($n=13$) categorizan en un nivel regular las estrategias destinadas al recurso humano empleadas en estas empresas, por su parte ninguno de los colaboradores califican en un mal nivel esta gestión.

Tabla 8.

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de organización de puestos de trabajo.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,0
Regular	14	46,7
Buena	16	53,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

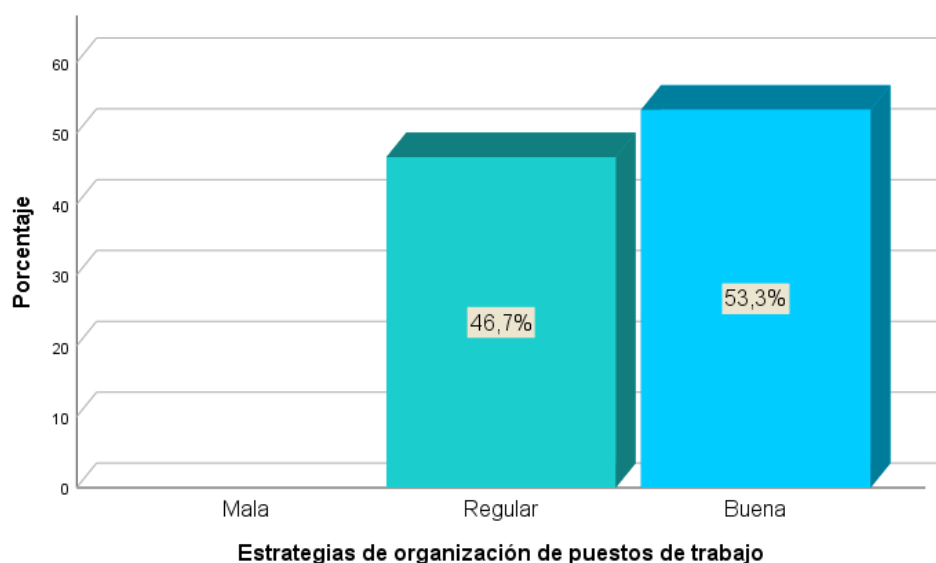


Figura 2. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de organización de puestos de trabajo.

La Tabla 8 y Figura 2, muestran que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 53,3% ($n=16$) califican en un nivel bueno las estrategias de organización de puestos de trabajo ejercidas en las agencias de carga internacional, mientras que el 46,7% ($n=14$) categorizan en un nivel regular las estrategias destinadas a la organización de puestos de trabajo en estas empresas, por su parte ninguno de los colaboradores califican en un mal nivel estas estrategias.

Tabla 9.

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de desarrollo laboral.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,0
Regular	15	50,0
Buena	15	50,0
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

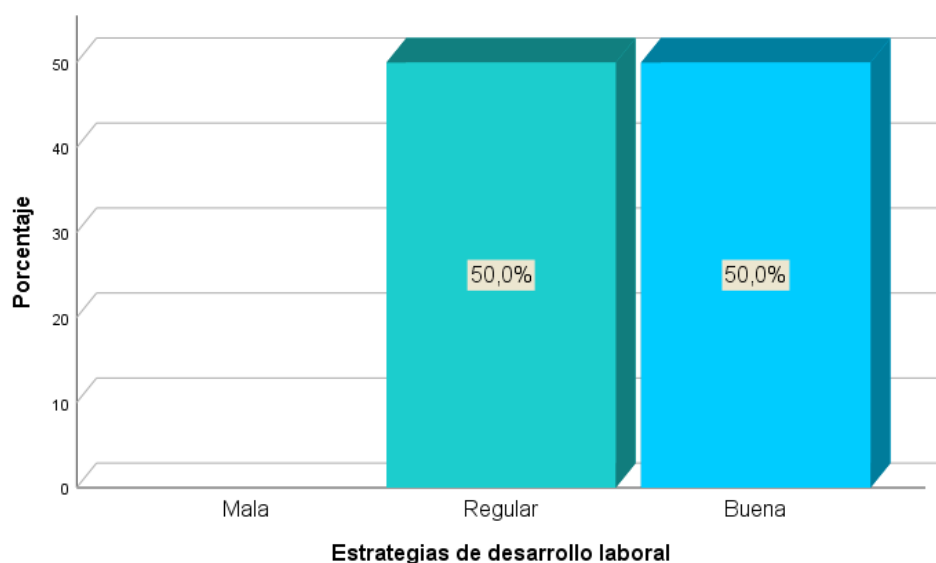


Figura 3. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de desarrollo laboral.

De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 9 y Figura 3, se aprecia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 50% ($n=15$) califican en un nivel bueno las estrategias de desarrollo laboral ejercidas en las agencias de carga internacional, así mismo un 50% ($n=15$) de los trabajadores categorizan en un nivel regular las estrategias destinadas al desarrollo laboral en estas empresas, por su parte ninguno de los colaboradores califican en un nivel malo estas estrategias.

Tabla 10.

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de retención.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,0
Regular	13	43,3
Buena	17	56,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

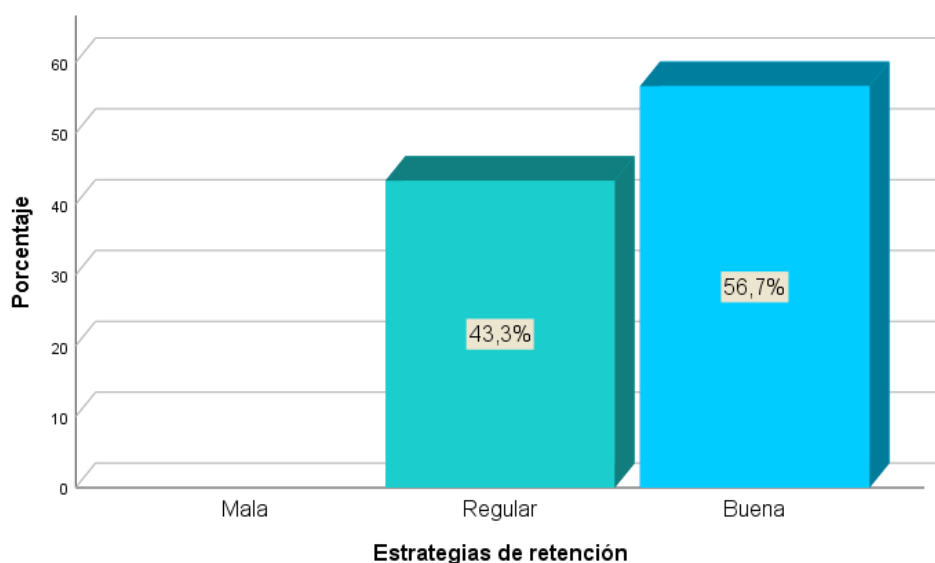


Figura 4. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión estrategias de retención.

Conforme los datos presentados en la Tabla 10 y Figura 4, se evidencia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 56,7% ($n=17$) califican en un nivel bueno las estrategias de retención implementadas en las agencias de carga internacional, el 43,3% ($n=13$) categorizan en un nivel regular las estrategias destinadas a retener a los trabajadores en estas empresas, por su parte ninguno de los colaboradores califican en un nivel malo estas estrategias.

4.1.2 Análisis estadístico descriptivo de la variable rotación de personal

En este apartado se ofrece una descripción de los resultados obtenidos para la variable Rotación de Personal y sus dimensiones, conforme la clasificación en niveles: Baja, Moderada, Alta.

Tabla 11.

Resultados descriptivos por niveles de la variable Rotación de Personal.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	26,7
Moderada	20	66,7
Alta	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

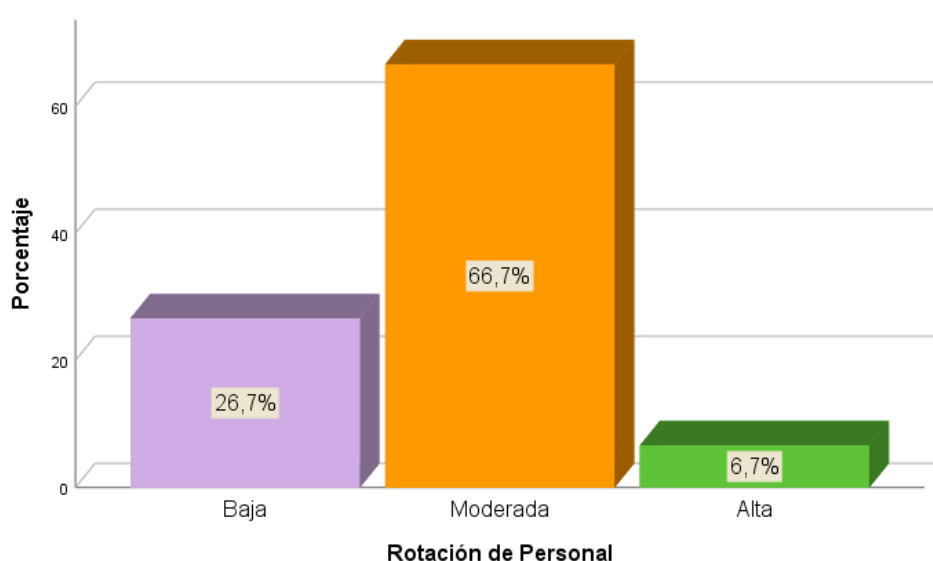


Figura 5. Resultados descriptivos por niveles de la variable Rotación de Personal.

En los resultados expuestos en la Tabla 11 y Figura 5, se evidencia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 66,7% ($n=20$) califican en un nivel moderado la rotación de personal en las agencias de carga internacional, mientras que el 26,7% ($n=8$) perciben en un nivel bajo la rotación de los trabajadores en estas empresas, por su parte el 6,7% ($n=2$) de los colaboradores califican en un nivel alto la rotación de personal.

Tabla 12.

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores internos.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	8	26,7
Moderada	20	66,7
Alta	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

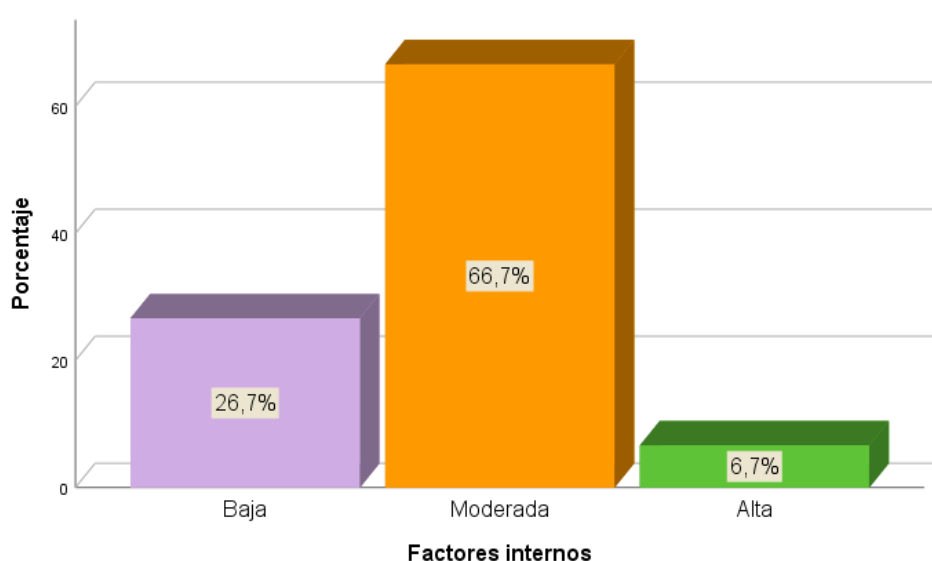


Figura 6. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores internos.

En la Tabla 12 y Figura 6, se aprecia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 66,7% ($n=20$) califican en un nivel moderado los factores internos que influyen en la rotación de personal de las agencias de carga internacional, mientras que el 26,7% ($n=8$) perciben en un nivel bajo los factores internos que causan rotación laboral en estas empresas, tan solo el 6,7% ($n=2$) de los colaboradores califican en un nivel alto los factores internos asociados a la rotación de personal.

Tabla 13.

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores externos.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	20,0
Moderada	22	73,3
Alta	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración propia.

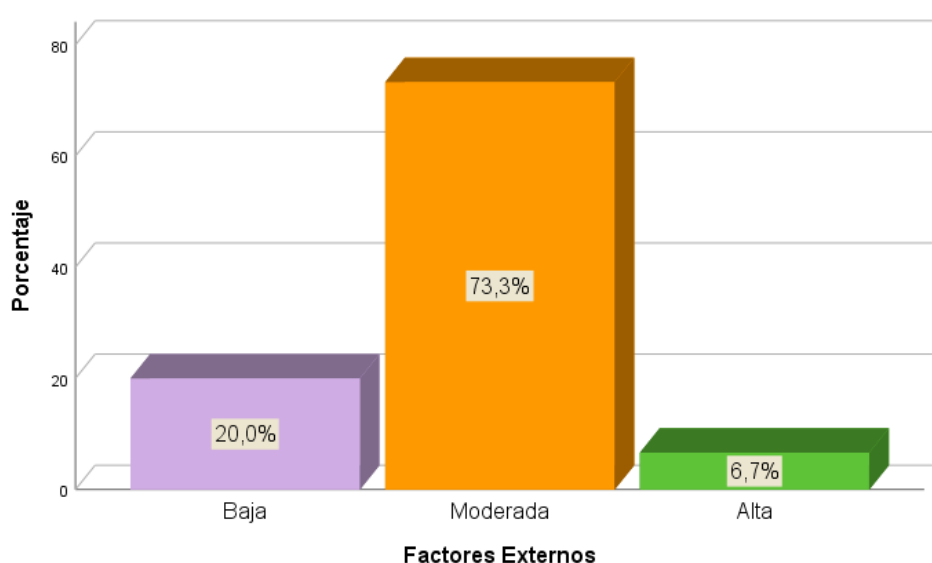


Figura 7. Resultados descriptivos por niveles de la dimensión factores externos.

Conforme la Tabla 13 y Figura 7, se evidencia que del total de colaboradores encuestados ($n=30$), el 73,3% ($n=22$) califican en un nivel moderado los factores externos que influyen en la rotación de personal de las agencias de carga internacional, mientras que el 20% ($n=6$) perciben en un nivel bajo los factores externos que causan rotación laboral en estas empresas, tan solo el 6,7% ($n=2$) de los colaboradores califican en un nivel alto los factores externos asociados a la rotación de personal.

4.2 Análisis estadístico inferencial

En el análisis estadístico inferencial se presenta el contraste de las hipótesis de investigación, el cual se efectuó a un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0.05$), valor que al ser confrontado con la probabilidad obtenida en la prueba permitió rechazar o aceptar la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95%, siendo que el valor de significancia (Sig.) hallado dio paso a la siguiente decisión:

Sig. ≤ 0.05 , conlleva al rechazo de la hipótesis nula, y un valor de

Sig. > 0.05 , conlleva a la aceptación de la hipótesis nula.

El análisis de datos en este apartado integra la prueba de normalidad y la prueba de cada una de las hipótesis planteadas.

4.2.1 Prueba de normalidad de los datos

La prueba de normalidad permite determinar si los datos recolectados por cada una de las variables presentan una distribución teóricamente específica, esto con la finalidad de seleccionar para la prueba de hipótesis entre un estadístico paramétrico (r de Pearson) si se halla el supuesto de normalidad en los datos, o un estadístico no paramétrico (Rho de Spearman) si no se halla el supuesto de normalidad en los datos.

La estimación de la normalidad se efectuó mediante la prueba de Shapiro-Wilk, dado que la muestra de estudio no supera los 50 colaboradores, presentando en la Tabla 14 los resultados obtenidos de su aplicación.

Tabla 14.

Resultados de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk en las variables gestión del talento humano y rotación del personal.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	,927	30	,041
Rotación del Personal	,895	30	,030

Conforme los resultados presentados en la Tabla 14, se obtuvo mediante la prueba de Shapiro-Wilk para la variable Gestión del Talento Humano un valor de significancia $p\text{-valor}= 0.041$ y para la variable Rotación de Personal un valor de significancia $p\text{-valor}= 0.030$, ambos valores menor al nivel de significancia establecido ($p<0.05$), conllevando a rechazar el supuesto de que los datos recolectados por cada variable presentan una distribución normal, estimando así que los datos en las variables no provienen de una distribución normal, en este sentido la prueba de hipótesis se efectuó mediante el estadístico de correlación **no paramétrico Rho de Spearman**.

4.2.2 Prueba de Hipótesis

Tal como se planteó anteriormente la prueba de hipótesis se sostuvo mediante el estadístico Rho de Spearman que a decir Hernández *et al.* (2014) “Son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos” (p.322). Estos autores sostienen que para la interpretación de esta prueba de correlación, se debe considerar que los “coeficientes varían de -1.0 (correlación negativa perfecta) a $+1.0$ (correlación

positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas” (Hernández *et al.*, 2014, p.323).

En esta línea en la Tabla 15 se presentan los criterios de evaluación para interpretar la magnitud del coeficiente de correlación.

Tabla 15.

Criterios para evaluar la magnitud del coeficiente de correlación.

Coeficiente de Correlación	Interpretación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2014).

4.2.2.1 Prueba de hipótesis general.

La prueba de hipótesis general se realiza en virtud de contrastar el siguiente enunciado:

H_G: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

H₀: No existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

Tabla 16.

Resultado de correlación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal.

			Gestión del Talento Humano	Rotación de Personal
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	-,366*
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	30	30
	Rotación de Personal	Coeficiente de correlación	-,366*	1,000
		Sig. (bilateral)	,047	.
		N	30	30

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

En la Tabla 16, se presentan los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, donde se obtuvo un coeficiente de correlación negativo de magnitud baja $r = -0.366$ entre las variables, y un $p\text{-valor} = 0.047$ menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conllevando al rechazo de la hipótesis nula, por cuanto se acepta a un nivel de confianza del 95% la hipótesis general (H_G) planteada en la investigación, concluyendo que: *Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.*

4.2.2.2 Prueba de hipótesis específica 01.

La prueba de la primera hipótesis específica se realiza en virtud de contrastar el siguiente enunciado:

H_{E1}: Existe una relación significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

H₀: No existe una relación significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

Tabla 17.

Resultado de correlación entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de personal.

		Estrategias de organización de puestos de trabajo		Rotación de Personal
Rho de Spearman	Estrategias de organización de puestos de trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	-,392*
		Sig. (bilateral)	.	,032
	Rotación de Personal	N	30	30
		Coeficiente de correlación	-,392*	1,000
		Sig. (bilateral)	,032	.
		N	30	30

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

En la Tabla 17, se presentan los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, donde se obtuvo un coeficiente de correlación negativo de magnitud baja $r = -0.392$ entre las variables, y un $p\text{-valor} = 0.032$ menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conllevando al rechazo de la hipótesis nula, por cuanto se acepta a un nivel de confianza del 95% la primera hipótesis específica (**H_{E1}**) planteada en la investigación, concluyendo que: *Existe una relación significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.*

4.2.2.3 Prueba de hipótesis específica 02.

La prueba de la segunda hipótesis específica se realiza en virtud de contrastar el siguiente enunciado:

H_{E2}: Existe una relación significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

H₀: No existe una relación significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

Tabla 18.

Resultado de correlación entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de personal.

			Estrategias de desarrollo laboral	Rotación de Personal
Rho de Spearman	Estrategias de desarrollo laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-,419*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	30	30
	Rotación de Personal	Coeficiente de correlación	-,419*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	30	30

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

En la Tabla 18, se presentan los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, donde se obtuvo un coeficiente de correlación negativo de magnitud moderada $r = -0.419$ entre las variables, y un $p\text{-valor} = 0.021$ menor al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), conllevando al rechazo de la hipótesis nula, por cuanto se acepta a un nivel de confianza del 95% la segunda hipótesis específica (**H_{E2}**) planteada en la investigación, concluyendo que: *Existe una relación*

significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

4.2.2.4 Prueba de hipótesis específica 03.

La prueba de la tercera hipótesis específica se realiza en virtud de contrastar el siguiente enunciado:

H_{E3}: Existe una relación significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

H₀: No existe una relación significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.

Tabla 19.

Resultado de correlación entre las estrategias de retención y la rotación de personal.

			Estrategias de retención	Rotación de Personal
Rho de Spearman	Estrategias de retención	Coeficiente de correlación	1,000	-,366*
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	30	30
	Rotación de Personal	Coeficiente de correlación	-,366*	1,000
		Sig. (bilateral)	,047	.
		N	30	30

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

En la Tabla 19, se presentan los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman, donde se obtuvo un coeficiente de correlación negativo de magnitud baja $r = -0.366$ entre las variables, y un $p\text{-valor} = 0.047$ menor al nivel de significancia

establecido ($p < 0.05$), conllevando al rechazo de la hipótesis nula, por cuanto se acepta a un nivel de confianza del 95% la tercera hipótesis específica (H_{E3}) planteada en la investigación, concluyendo que: *Existe una relación significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.*

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Una vez presentados los resultados obtenidos, se realiza un análisis de los hallazgos más relevantes en la investigación:

En este sentido, de acuerdo al objetivo general planteado, al determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, se obtuvo en la descripción de los resultados que el 56,7% del total de trabajadores califican en un nivel bueno la gestión del talento humano ejercida en las empresas, indicando que más de la mitad de los colaboradores están conforme con la organización y manejo de las actividades laborales, así como con las herramientas, capacitaciones, beneficios y remuneraciones ofrecidas por las pequeñas y medianas empresas de carga internacional; por su parte se determinó que el 66,7% de estos colaboradores califican en un nivel moderado la rotación de personal en las agencias de carga internacional, indicando que para la mayoría de los trabajadores la decisión de dejar la empresa está asociada medianamente a los

factores referidos a los procesos internos de la empresa o la dinámica del mercado laboral.

Estos hallazgos al ser contrastados mediante la prueba de correlación Rho de Spearman se determinó una relación inversa entre la gestión del talento humano y la rotación de personal de magnitud baja ($r = -0.366$), y una significancia estadística ($p\text{-valor} = 0.047 < 0.05$), que conllevo al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis general, por cuanto se infiere que a medida que se emplea una buena gestión del talento humano en las agencias de carga internacional, se espera una baja rotación del personal.

Resultados que se contrastan en el estudio de Ángeles y Oloya (2019) quienes llegan a concluir que la gestión del talento humano tiene un efecto altamente significativo en la rotación del personal, determinado por un coeficiente Rho de 0.752 ($0.000 < 0.05$) indica que existe una correlación positiva alta. Así mismo en la investigación de Ricaldi (2018) se permite corroborar los hallazgos presentados, dado que concluye en la existencia de una alta relación entre el nivel de Gestión del Talento Humano y la Rotación del Personal, de modo que en la prueba Tau b de Kendall se obtuvo un sig. = $0.031 < 0.05$. En esta línea de análisis Matías (2018) en su estudio también concluye que, manteniendo una excelente gestión del talento humano, habrá menor rotación del personal dentro de la organización. Por su parte Gonzales (2018) concluyen en su investigación que la adecuada gestión del talento humano tiene una relación significativa en la rotación del personal, hallando mediante la prueba de Wilcoxon una significancia estadística $Z = -6,225$, Sig. = $0.000 < 0.05$.

En cuanto al primer objetivo específico, al determinar la relación entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, se obtuvo en la descripción de los resultados que el 53,3% del total de trabajadores califican en un nivel bueno las estrategias de organización de puestos de trabajo implementadas en las empresas, lo que quiere decir que la mayoría de los colaboradores perciben que en las agencias de carga están definidas adecuadamente las funciones que debe realizar cada trabajador, y se toman las medidas necesarias para aprovechar sus habilidades y capacidades, hallazgos que al confrontar con la percepción que estos tienen sobre la rotación de personal, mediante la prueba de correlación Rho de Spearman se determinó una relación inversa entre las estrategias consideradas para organizar los puestos de trabajo y la rotación de personal de magnitud baja ($r = -0.392$), y una significancia estadística ($p\text{-valor} = 0.032 < 0.05$), que conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la primera hipótesis específica.

Dado los resultados obtenidos, se deduce que a medida que las agencias de carga internacional aplican buenas estrategias para organizar las actividades y aprovechar los talentos de los colaboradores en los puestos y áreas de trabajo, se reduce en estos el deseo de abandonar la empresa, ya que se sentirán identificados y comprometidos con las funciones que realizan, lo cual se sustenta en la investigación de Faggioni y Lino (2018) quienes al concluir que la gestión de talento humano de las empresas evaluadas no muestra importancia sobre el talento de sus trabajadores, desaprovechando sus habilidades y conocimientos, considerando que son primordiales en la productividad, evidencian que estos factores han impactado en el ausentismo y rotación del personal, refieren que la aplicación de

un manual de políticas para gestión de talento humano permite promover estrategias atractivas para el trabajador.

En concordancia con los resultados expuestos González (2019) en su investigación concluye que existe una influencia alta positiva relacionada con el manejo y gestión del talento humano con la rotación de personal dentro de la Empresa, dado que en sus resultados determinaron que las estrategias implementadas por la organización para administrar el talento humano y evitar o mitigar la rotación de personal, son ineficientes.

Respecto al segundo objetivo específico, al determinar la relación existe entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, en la descripción de los resultados se evidencia que el 50% del total de trabajadores catalogan en un nivel bueno y regular las estrategias de desarrollo laboral implementadas en las empresas, es decir la empresa emplea oportunamente planes de capacitación, formando a los colaboradores para cubrir óptimamente los puestos laborales, lo cual al ser contrastado con la percepción que estos trabajadores refieren sobre la rotación de personal, mediante la prueba de correlación Rho de Spearman se determinó una relación inversa entre las estrategias empleadas para desarrollar las labores y la rotación de personal de magnitud moderada ($r = -0.419$), y una significancia estadística ($p\text{-valor} = 0.021 < 0.05$), que conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la segunda hipótesis específica.

A razón de los hallazgos expuestos, se infiere que mientras sea empleado una adecuada estrategia por parte de la empresa de carga internacional para

mantener adiestrados a los colaboradores, ofreciendo las herramientas tecnológicas necesarias para el ejercicio de sus funciones, contribuye a reducir los índices de rotatividad laboral, lo cual se corrobora en lo dispuesto por Chango (2019), quien concluye en su investigación que la rotación de personal se ve afectada dado que la gestión del talento humano de la empresa, realiza un proceso no estandarizado de selección y contratación para el personal de planta, realizando una labor que permite cubrir la necesidad de la mano de obra, sin optimizar los procesos ni ofrecer inducción acerca de los objetivos estratégicos de la empresa, así como tampoco se les ofrece mayores beneficios y/o reconocimientos económicos, situación que incide en la alta rotación de personal.

En esta perspectiva Navarro (2019), también evidencian resultados que permite corroborar lo descrito al evidenciar un impacto en la rotación de los trabajadores producto de que las compañías no tienen alineados sus objetivos organizacionales con las estrategias de administración del recurso humano, desaprovechando su capital y reduciendo la capacidad de este para impactar los procesos de la compañía. Sosteniendo que dedicar tiempo a escuchar las necesidades de los empleados y desarrollar estrategias generales medibles y claras, que, aunque algunas no satisfagan la necesidad de primera mano, sean un soporte para ellos; es la manera más eficaz de fidelizar a aquellos empleados que son percibidos por la compañía como con “poca fidelización” a esta.

Conforme al tercer objetivo específico, al determinar la relación entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, en la descripción de los resultados se obtuvo que el 56,7% del total de trabajadores catalogan en un nivel bueno las estrategias de retención empleadas en las empresas, para más de

mitad de los colaboradores consultados en la agencias de carga internacional se otorgan beneficios financieros y económicos que permiten cubrir su calidad de vida, además de ofrecerles espacios y ambientes confortables para laborar, hecho que al contrastar con la percepción que estos reportan sobre la rotación de personal, mediante la prueba de correlación Rho de Spearman se determinó una relación inversa entre las estrategias empleadas para retener al trabajador y la rotación de personal de magnitud baja ($r = -0.366$), y una significancia estadística ($p\text{-valor} = 0.047 < 0.05$), que conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la tercera hipótesis específica.

Estos resultados dan cuenta que, a medida que en las agencias de carga internacional se emplean buenas estrategias para retener a los trabajadores, ofreciéndoles beneficios laborales atractivos, con ambientes de trabajos ergonómicos, que garantice su bienestar físico-emocional, permite una reducción de la rotación de personal, dado que los sujetos sentirán una protección y seguridad laboral, lo cual es apoyado en el estudio de Guerra y Gálvez (2020) quienes concluyen en su investigación que existe relación con tendencia moderada inversa entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación de personal, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.452$ ($p = 0.000$), la cual explica que desarrollar estrategias de retención de talento en las empresas garantiza un menor grado de rotación laboral.

En esta perspectiva Rodríguez (2019) evidencia que la rotación de los colaboradores en las empresas evaluadas es afectada dado que las principales razones que inciden en la decisión del empleado a abandonar su cargo, están en el clima organizacional, la relación con sus jefes inmediatos, los horarios prolongados, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Por lo que

resaltan en sus conclusiones la importancia de establecer un proceso de gestión de talento humano, que contemple un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Para ello se debe diseñar e implementar un adecuado sistema estratégico de retención de fuerza laboral, con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de los empleados.

5.2 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y en base a los hallazgos encontrados en la investigación se concluye que:

1. Existe una relación inversamente proporcional y significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.366$ y un nivel de significancia $p\text{-valor} = 0.047 < 0.05$, lo cual conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis general, infiriendo que una buena gestión del talento humano permite a reducir la rotación de personal en las agencias de carga internacional.
2. Existe una relación inversamente proporcional y significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.392$ y un nivel de significancia $p\text{-valor} = 0.032 < 0.05$, lo cual conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la primera hipótesis específica, deduciendo que la aplicación de buenas estrategias de organización de puestos de trabajo contribuye a minimizar la rotación de personal en las agencias de carga internacional.
3. Existe una relación inversamente proporcional y significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.419$ y un nivel de significancia $p\text{-valor} = 0.021 < 0.05$, lo cual conlleva al rechazo de la hipótesis

nula y aceptación de la segunda hipótesis específica, deduciendo que el empleo adecuado de estrategias de desarrollo laboral permite reducir los índices de rotatividad laboral en las agencias de carga internacional.

4. Existe una relación inversamente proporcional y significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, expuesta por un coeficiente de correlación $r = -0.366$ y un nivel de significancia $p\text{-valor} = 0.047 < 0.05$, lo cual conlleva al rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la tercera hipótesis específica, infiriendo que a medida que se apliquen buenas estrategias de retención laboral se reducirá la rotación de los trabajadores en las empresas de carga internacional.

5.3 Recomendaciones

Conforme los hallazgos presentados en la investigación, es de recomendar a las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao:

1. Evaluar permanentemente las estrategias orientadas al recurso humano ejercido en la empresa, a fin de diagnosticar las necesidades de los trabajadores e identificar los factores que atentan contra su buen desempeño y satisfacción laboral, buscando mejorar las acciones implementadas y tomar decisiones certeras que permita minimizar en los trabajadores el deseo de abandonar la empresa, siendo indispensable aplicar entrevistas o encuestas para efectuar esta evaluación, donde los instrumentos implementados en el actual estudio surgen como una herramienta oportuna para este fin.
2. Impulsar desde la gerencia de reclutamiento y selección de personal la identificación de talentos, oportuna y eficientemente, a fin de asignar a los trabajadores las funciones más adecuadas a su formación y capacidad profesional, en esta línea también es preciso incursionar en rotaciones internas entre puestos de trabajo, logrando aprovechar al máximo su potencial profesional, manteniendo mediante los gerentes y supervisores de áreas un monitoreo y evaluación al personal sobre el desempeño de sus actividades, mediante una rubrica propuesta por las autoras que debe ser de conocimiento por los colaboradores de la empresa al iniciar sus labores, promoviendo así ascensos por méritos, con mayores responsabilidades, lo cual se traduce en un crecimiento profesional y ayuda a prevenir que el colaborador quiera dejar la empresa.

3. Promover estrategias destinadas a garantizar las capacidades y habilidades de los colaboradores en la empresa, mediante enlaces con instituciones académicas para programar cursos y talleres que permita potenciar su nivel profesional, todo ello sujeto a las opiniones que los colaboradores puedan ofrecer sobre las necesidades a reforzar en virtud de cumplir con mayor eficiencia las actividades asignadas, garantizando así un buen funcionamiento de los puestos de trabajo, además de lograr un impacto favorable que motive a los trabajadores a seguir laborando en la organización.
4. Fortalecer las estrategias para retener al personal que labora en la empresa, garantizando beneficios laborales que se ajusten a las necesidades actuales de la sociedad, siendo necesario analizar el contexto económico, político y de emergencia sanitaria que atraviesa el país, en virtud de ello es fundamental ofrecer a los colaboradores planes de seguridad en salud que abarque a todos sus familiares directos, promover contratos de trabajo que le genere estabilidad laboral, impulsar bonificaciones monetarias por el logro de metas, entregar reconocimientos por el trabajo destacado, tales como: diplomas, cartas de salutación, cuadro de honor con fotografía, bonificaciones salariales, becas, obsequios. Así mismo permitir la fluidez comunicacional entre los distintos niveles jerárquicos en función de una participación bilateral, lo cual se configura en la creación de confianza para que los colaboradores se sientan a gusto de seguir trabajando en la empresa.

CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN

Almeida, W. (2004). *Reclutamiento y selección de talentos: repensar la teoría y la práctica*. Atlas.

Ángeles, A. y Oloya, N. (2019). *Gestión del Talento Humano y Rotación de Personal en Tiendas EFE- Chimbote 2019*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. Chimbote. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40998>

Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (7ma Ed.). Editorial Episteme.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management*. (4ªed.). Kogan Page. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practise_1.pdf?forcedownload=1

Bateman, T. y Snell, S. (2012). *Administración*. (2a ed.). AMGH.

Bergamini, C. (1997). *Motivación en las organizaciones*. Atlas.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3. Ed.) Pearson Educación.

Bohlander, G.; Snell, S y Sherman, A. (2005). *Gestión de recursos humanos*. (1. ed.) Pioneer Thomson Learning.

Branham, L. (2002). *Motivar a las personas que marcan la diferencia: 24 formas de mantener el talento de su empresa*. Campus.

Capelli, P. (2003). *Contratar y retener a las mejores personas*. Record.

CENTRUM Católica (2017). *Resultados del Ranking Mundial del Talento 2017*.

CENTRUM Católica Graduate Business School, escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la escuela socia del Institute of Management Development (IMD) de Suiza.

<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/166016/RANKING%20MUNDIAL%20DEL%20TALENTO%202017%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CEPAL (2018). *Informe de la actividad portuaria de América Latina y el Caribe 2018*.

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.
https://www.cepal.org/es/notas/informe-la-actividad-portuaria-america-latina-caribe-2018#_ftnref1

Chango, M. (2019). *“Gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa Grancomar S.A”*. (Tesis de Grado) Universidad de Guayaquil. Ecuador.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46290/1/Tesis%20Final%20-%20Marylin%20Chango%2028%20agosto.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestionar personas: cómo convertir a los gerentes en gerentes de personas*. Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2003). *Compensación, beneficios y relaciones laborales: Cómo retener el talento en la organización*. (3. Ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. (3ra. ed.). McGraw-Hill Educación.

- CIPD (2008). *Encuesta sobre contratación, retención y rotación*. Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD). Londres, CIPD.
- Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Gestión estratégica del talento: una agenda de revisión e investigación. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 19(4), 304 - 313.
- Costa, S. (2008). *Retención de talento: una cuestión de visión de mercado*. Rh Portal, São Paulo.
<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcjf6yz6t>
- Desarrollo Peruano (2019). *Principales Puertos Peruanos 2019*. (Blog Online).
<http://desarrolloperuano.blogspot.com/2020/03/principales-puertos-peruanos-2019.html>
- Días, E. (2000). *La importancia de la gestión del capital humano en la industria turística*. En: XXIV Reunión Anual ANPAD 2000, Florianópolis.
- Dutra, J. (2012). *Gestión de personas: modelo, procesos, tendencias y perspectivas*. Atlas.
- Escorsim, S., Kovalski, J., Pilatti, L. y Carletto, B. (2005). *La evolución del trabajo del hombre en el contexto de la civilización*. IX Simposio Internacional sobre Procesos de Civilización.
http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/artigos/mesa_debates/art26.pdf
- Faggioni, A. y Lino, J. (2018). *Gestión del Talento Humano en relación al Ausentismo y Rotación de Personal en las Empresas Constructoras de la Ciudad de Guayaquil*. (Trabajo de Grado). Universidad Laica Vicente

Rocafuente de Guayaquil. Ecuador.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2199>

Ferreira, M. y Freire, O. (2007). Carga de trabajo y rotación como asistente de gasolinera. *Revista Administración Contemporánea*. Brasilia. 5(2), 175-200.

Fitz-enz, J. (2001). *Retorno de la inversión en capital humano*. Makron Books.

Furtado, M. (2019). *¿Qué es la gestión del talento?* Conveni (Online).
<https://blog.convenia.com.br/gestao-de-talentos/>

Gil, A. (2006). *Gestión de personas: un enfoque en los roles profesionales*. Atlas.

Girardi, D. (2008). *Desde la sección de personal hasta la gestión estratégica de personas: consultoría interna de recursos humanos*. Pandion.

Gonzales, R. (2018). *La Gestión del Talento Humano, en la Rotación del Personal, en la empresa Etao profesionales Services S.A.C. San Luis. Lima, Perú 2017*. (Tesis de Grado). Universidad Privada Telesup. Lima. Perú.
<https://repositorio.utesup.edu.pe/handle/UTELESUP/87>

González, J. (2019). *Influencia de la Gestión del Talento Humano en la Rotación de Personal de la Empresa Reckrear S.A.S.* (Trabajo de Grado). Universidad Libre Seccional Pereira. Colombia. <http://hdl.handle.net/10901/17841>

Guerra, S. y Gálvez, N. (2020). *Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitec S.A.C., Lima 2019*. (Tesis de Grado). Universidad Tecnológica del Perú. Lima. Perú.
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/3198>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. (6ta. Ed). McGraw Hill.

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hipólito, J. (2002). Sistema de recompensas: un enfoque actual. En : Limongi-France, et al. *Las personas de la organización*. (7. ed.). Editora Gente. p. 87-98.
- Info Capital Humano (2017). *Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latinoamérica*. (Online)
<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- JOC. com (2018). *TOP 50 Global Container Ports*. (Online)
<https://www.joc.com/special-topics/top-50-global-container-ports>
- Knapik, J. (2012). *Gestión de personas y talento - Curitiba*. Intersaberes.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: principios y tendencias*. Saraiva.
- Lewis, R. y Heckman, R. (2006). Gestión del talento: una revisión crítica. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 16(1), 139-154.
- Limongi-França, A. (2014). *Conceptos, Herramientas y Procedimientos de Prácticas de Recursos Humanos*. Atlas.
- LinkedIn (2018). *LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación. Equipos & Talento*. (Online)
<https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Luz, R. (2008). *Gestión de personas*. LTC.

- Mandomedio (2020). *Solo el 55% de profesionales percibe buen clima laboral en un escenario de trabajo remoto*. (Online)
<https://mandomedio.com/peru/noticias/clima-laboral-en-latinoamerica-estudio-mandomedio/>
- Marras, J. (2002). *Gestión de recursos humanos: de operativa a estratégica*. (6. ed.). Futura.
- Matías, R. (2018). *La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima – 2018*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. Lima. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30521>
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *La guerra por el talento*. Harvard Business School Press.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Atlas.
- Mobley, W. (1992). *Rotación: causas, consecuencias y control*. Ortiz.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11a ed.). Pearson Educación.
- Morales, M. (2002). *Principios de gestión de recursos humanos: aplicados en cursos de calificación técnica y profesional*. Textonovo.
- Muñoz, J. (2017). *El día a día en una agencia de carga internacional*. Diario del exportador. <http://www.diariodelexportador.com/2017/02/el-dia-dia-enuna-agencia-de-carga.html>
- Nakashima, C. (2003). *Deloitte Banco de Talentos: Retener el talento, el mayor desafío*. JC Online. <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>

- Navarro, C. (2019). *“Impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención de los empleados de las Multinacionales asentadas en Colombia”*. (Tesis de Grado) Universidad de la Sabana, Chía – Colombia.
https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38859/Navarro%20Catalina_Trabajo%20de%20Grado_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Noe, R. (2010). Capacitación y desarrollo de empleados. (5ª Ed.). McGraw-Hill.
- Parodi, K. (2009). *La retención del talento gana importancia*. HSM administración.
<http://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganhaimportancia>
- Parreño, A. (2016). *Metodología de la Investigación en Salud*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. ESPOCH.
- Ponchirolli, O. (2000). *El capital humano como elemento estratégico en la economía de la sociedad del conocimiento bajo la perspectiva de la teoría de la acción comunicativa*. (Tesis de maestría. Universidad Federal de Santa Catarina). Florianópolis.
- Pontes, B. (2001). *Gestión profesional en empresas competitivas: cómo atraer y retener talento*. LTR.
- Pontes, B. (2008). *Planificación, contratación y selección de personal*. (5. ed.). LTR.
- Puri, S. (2000). *Gestión de la estabilidad El arte de mantener, motivar y crear desafíos para los empleados*. Sello de calidad.
- Randstad (2020). *Clima laboral en tiempos de coronavirus*. (Online)
https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/

- Ricaldi, O. (2018). *La Gestión del Talento Humano y su Influencia en la Rotación Del Personal De La CIA. Minera Casapalca S.A. Provincia de Huarochiri, Lima – Perú. 2017.* (Tesis de Grado). Universidad Privada Telesup. Lima. Perú. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/82>
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional.* (11. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, Y. (2019) *Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para Disminuir la Rotación de Personal.* (Tesis de Grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1>
- Sandroni, P. (1994). *Diccionario de nueva economía.* (4. ed.). Editora Best Seller.
- Schultz, T. (1991). *Invertir en las personas: la economía de la calidad de la población.* Los Ángeles, CA, Prensa de la Universidad de California.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. Arte y práctica de la organización que aprende.* Best Seller.
- Soares, A. (2009). *Retención de talentos en las organizaciones.* Facultad de São Luís de França. https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Amelia_Maria_Soares_Lima.pdf
- Souza, C. (2014). *Cultura y clima organizacional: Comprensión de la necesidad de la organización.* Inter saberes.
- Trebilcock, A. (2008). *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general.* Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo.

<https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>

- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: nuevas perspectivas para los profesionales de RRHH*. Futura.
- Warren, C. (2006). *Telón de fondo, Gestión de personas*. 23 de marzo, 24–29.
- Wright, P. y McMahan, G. (2011). Explorando capital humano: volver a poner al ser humano en gestión de recursos humanos, recursos humanos. *Revista de Gestión*, 21(2), 93–104.
- Younger, J, Smallwood, N. y Ulrich, D. (2007). Cómo desarrollar la marca de su organización como desarrollador de talento. *Planificación de recursos humanos*, 30(2), 21–29.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARGA INTERNACIONAL DEL CALLAO, 2021”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?	Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	Variable X: Gestión del Talento Humano. Dimensiones: • Estrategias de organización de puestos de trabajo.	– Diseñar puestos de trabajo. – Actividades laborales. – Desarrollo de capacidades. – Supervisión y evaluación.	Método: Hipotético-deductivo. De enfoque: Cuantitativo. Diseño: No experimental, Transversal. Nivel: Correlacional.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			
1. ¿Qué relación existe entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?	1. Determinar la relación entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	1. Existe una relación significativa entre las estrategias de organización de puestos de trabajo y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	• Estrategias de desarrollo laboral. • Estrategias de retención.	– Herramientas de trabajo. – Formación. – Capacitación oportuna. – Actividades recreativas. – Seguridad laboral. – Remuneración.	Población: 90 colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021. Muestra:

2. ¿Qué relación existe entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?	2. Determinar la relación entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	2. Existe una relación significativa entre las estrategias de desarrollo laboral y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	Variable Y: Rotación de colaboradores del área operativa. Dimensiones: ● Factores internos. ● Factores externos.	- Prestaciones sociales. - Incentivos. - Bienestar laboral. - Ambiente de trabajo. - Comunicación organizacional.	De tipo no probabilística, constituida por 30 colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.
3. ¿Qué relación existe entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021?	3. Determinar la relación entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.	3. Existe una relación significativa entre las estrategias de retención y la rotación de los colaboradores del área operativa de las pequeñas y medianas empresas de carga internacional del Callao, 2021.		- Identificación con el puesto de trabajo. - Estructuras y normativas. - Reclutamiento y selección. - Relaciones laborales. - Reconocimientos. - Remuneraciones. - Reestructuración de puestos de trabajo. - Desempeño laboral. - Oferta de beneficios. - Oportunidades de surgimiento. - Demanda de servicios. - Factores sociopolíticos. - Cambios de normativas. - Motivos familiares. - Condiciones de salud.	Técnica: Se aplica la técnica de la encuesta. Instrumento: Los instrumentos se configuran por dos cuestionarios, con preguntas destinadas a medir cada variable y sus dimensiones, con escala de Likert.

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE

“ALMIRANTE MIGUEL GRAU”

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION MARITIMA Y PORTUARIA

ENCUESTA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Instrucciones:

Estimado Colaborador: El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción acerca de la Gestión del Talento Humano ejercida en las Agencias de Carga Internacional en la provincia constitucional del Callao, para ello le pedimos leer con atención las siguientes afirmaciones, y responder conforme su experiencia en la empresa, bajo la escala de Likert propuesta, donde 1 refiere que nunca se realiza y 5 indica que siempre se realiza.

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

Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión: Estrategias de organización de puestos de trabajo.					
1. En la Agencia de Carga Internacional están definidas equitativamente todas las funciones a ejercer por el colaborador en cada área y puesto de trabajo.					
2. Las actividades laborales asignadas en la Agencia de Carga Internacional se ajustan a su nivel de capacitación y especialidad profesional.					
3. Las actividades por puesto de trabajo asignado en la Agencia de Carga Internacional le permite desarrollar al máximo sus capacidades y habilidades.					
4. La Agencia de Carga Internacional cuenta con la figura de un supervisor inmediato por cada área, que evalúe, apoye y verifique el desarrollo de su trabajo.					
Dimensión: Estrategias de desarrollo laboral.					
5. La Agencia de Carga Internacional cuenta con herramientas y equipos tecnológicos innovadores que permitan el desarrollo profesional de los colaboradores.					
6. La empresa ofrece a los colaboradores formación previa y permanente sobre las tareas y el manejo de equipos por cada área y puesto de trabajo en coordinación con entes académicos.					
7. Las capacitaciones que ofrece la Agencia de Carga Internacional son oportunas, necesarias y benefician el crecimiento profesional de los colaboradores.					
8. La Agencia de Carga Internacional les ofrece a los empleados actividades recreativas a fin de recompensar su desarrollo en la empresa.					
Dimensión: Estrategias de retención.					

9. La Agencia de Carga Internacional les ofrece a sus colaboradores un contrato de trabajo que les permita seguridad y estabilidad laboral.					
10. La Agencia de Carga Internacional ofrece una remuneración salarial que cubre las expectativas de los colaboradores.					
11. La empresa les otorga a los colaboradores, bonificaciones vacacionales, bonos de fin de año, beneficios de seguro de salud, créditos, entre otros, que propicie su desarrollo y protección personal.					
12. La empresa establece la cancelación de bonos monetarios y/o la entrega de premios a los colaboradores que cumplan metas de trabajo asignadas.					
13. La empresa facilita todos los materiales y equipos necesarios que garanticen la salud y bienestar de los colaboradores.					
14. La Agencia de Carga Internacional cuenta con instalaciones y ambientes de trabajos ergonómicos para el buen desempeño de las labores asignadas.					
15. La Agencia de Carga Internacional mantiene buenos canales de comunicación con los colaboradores de la empresa propiciando la participación de todos sus miembros y el buen clima laboral en las áreas de trabajo.					

ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE

“ALMIRANTE MIGUEL GRAU”

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION MARITIMA Y PORTUARIA

ENCUESTA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Instrucciones:

Estimado Colaborador: El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción acerca de los factores que conllevan a los colaboradores del Área operativa en abandonar sus labores en las Agencias de Carga Internacional en la provincia constitucional del Callao, para ello le pedimos leer con atención las siguientes afirmaciones, y responder conforme su experiencia en la empresa, bajo la escala de Likert propuesta, donde 1 refiere que nunca se realiza y 5 indica que siempre se realiza.

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

Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión: Factores internos.					
1. Considera que el abandono del trabajo en la Agencia de Carga Internacional se debe a que el colaborador no se siente identificado con las funciones asignadas en el puesto para el cual fue contratado.					
2. Los colaboradores se retiran de sus labores porque no evidencian una buena estructura, normativas y políticas organizacionales en la empresa.					
3. La desertión de los colaboradores en la empresa se debe a la inadecuada gestión en la selección y reclutamiento de personal.					
4. El deseo de abandono del trabajo en los colaboradores de la Agencia de Carga Internacional es propiciado por las malas relaciones con compañeros y supervisores inmediatos.					
5. La falta de reconocimiento en el desempeño de las actividades genera el abandono de los empleados en la Agencia de Carga Internacional.					
6. Las renunciaciones en la Agencia de Carga Internacional se generan porque la remuneración que percibe el empleado no cubre sus expectativas o necesidades.					
7. La rotación de los trabajadores es producto de reestructuraciones en los puestos de trabajo.					
8. Los trabajadores son despedidos de la empresa, debido al bajo desempeño laboral reflejado en sus evaluaciones.					
Dimensión: Factores externos.					
9. Los colaboradores abandonan las funciones en la Agencia de Carga Internacional debido a mejores beneficios sociales ofrecidos por otras empresas.					
10. Existen grandes oportunidades de surgimiento laboral en otras empresas del mercado que condicionan el deseo de abandonar la empresa actual.					

11. Los colaboradores renuncian a sus empleos, dada la alta demanda de sus servicios profesionales en el mercado de comercio marítimo.					
12. La rotación de personal se debe a las coyunturas políticas, económicas o sociales vividas en el contexto actual.					
13. Los colaboradores renuncian a sus funciones producto de los cambios en las normativas laborales.					
14. Los conflictos familiares que presentan los colaboradores los llevan a abandonar la empresa.					
15. Las condiciones de salud de los trabajadores genera el abandono de la empresa.					

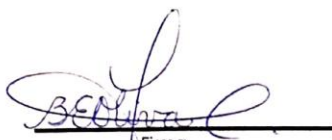
Anexo 3. Constancia de validación de los instrumentos**FICHA
DATOS DEL EXPERTO**

Nombre completo : *Blanca Elena Oliva Chagray*
Profesión : *Docente*
Grado académico : *Doctora*

Características que lo determinan como experto:

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.

*Docente durante 30 años de experiencia profesional
Jurado en sustentación de Tesis.
Con grado académico de Magister en Gestión
de la educación.
Con grado académico de Doctor en Administración
de la educación.*


Firma
DNI: 09082038



FICHA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL INSTRUMENTO

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluado como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentarios el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación	✓		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir.	✓		
3. Si el instrumento está organizado en forma lógica	✓		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido	✓		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	✓		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas	✓		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	✓		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	✓		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	✓		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable	✓		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.



FICHA DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo : Luis Alberto Valdivia

Profesión : Ingeniero Industrial

Grado académico : Doctor en Ingeniero de Sistemas, Magister en Productividad y Relaciones industriales

Características que lo determinan como experto:

- Ingeniero industrial, con Prado de Doctor en ingeniería de Sistemas, y candidato a Doctor en ingeniería industrial.
- Magister en Productividad y Relaciones Industriales.
- Docente en la Universidad Nacional Del Callao.
- Ex Director General de Administración (OGA) — Universidad Nacional del Callao.
- Ex Director de Centro de Computo de la Universidad Nacional del Callao.
- Ex Miembro del comité de Investigación FIIS-Unac.
- Experiencia en Docencia Universitaria: 28 Años
- Catedrático de los Cursos: simulación de procesos Industriales, ingeniería de métodos, investigación de operaciones, planeamiento estratégico.
- Investigaciones realizadas hasta este momento: 11 Investigaciones según Resoluciones Rectorales Unac.
- Asesor de tesis de diversas universidades.

TÍTULO EVALUADO: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARGA INTERNACIONAL DEL CALLAO, 2021”

Integrantes:

- MORAN ORE KATHERINE ABIGAIL.
- CAMILA CORNEJO PUENTES.

Firma
DNI: 07639522



FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluado como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentarios el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la Investigación.	X		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir.	X		
3. Si el instrumento está organizado en forma lógica.	X		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	X		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas.	X		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	X		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	X		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	X		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.

TÍTULO EVALUADO: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARGA INTERNACIONAL DEL CALLAO, 2021"

Integrantes:

- MORAN ORE KATHERINE ABIGAIL
- CAMILA CORNEJO PUENTES

Firma
DNI: 07639522

**FICHA
DATOS DEL EXPERTO**

Nombre completo : **LUIS ENRIQUE Espinoza Heredia**
 Profesión : **Oficial de la Maquina Mercante.**
 Grado académico : **MAGISTER - Primer Piloto.**

Características que lo determinan como experto:

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.

- DIRECTOR de ESTUDIOS de Administración MARITIMA y PORTUARIA ENAMM (JUNIO 2017 - ACTUALIDAD)
- GERENTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES - A1 INTERNATIONAL CONSULTING GROUP (ENERO 2016 - ACTUALIDAD)
- GERENTE GENERAL - PERUVIAN LOGISTICS AND TRADE (2008 - ACTUALIDAD)
- DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMIN. DE NEGOCIOS INTERNACIONALES - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA del PERU (2008 - ACTUALIDAD)
- GERENTE DE TIENDA - ELEKTRA S.A (2006 - 2007)
- GERENTE COMERCIAL - TRANSWORLD SHIPMENT INC. (2004 - 2005)
- GERENTE CORPORATIVO - DISCOVERY LOGISTICS CORPORATION (ENERO 2000 - MARZO 2004)

Firma

DNI: 25563278

FICHA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL INSTRUMENTO

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluado como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentarios el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación	X		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir.	X		
3. Si el instrumento está organizado en forma lógica	X		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido	X		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas	X		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	X		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes par medir el indicador.	X		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable	X		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.

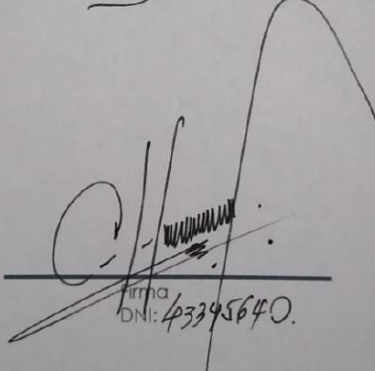
FICHA
DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo : Juan Carlos Guevara Jiménez
 Profesión : Marino de Guerra / Economista
 Grado académico : MBA / Master en Gestión de Riesgos.

Características que lo determinan como experto:

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.

- Docente desde hace más de 18 años.
- Experto en temas marítimos-portuarios.
- Conferencista internacional en temas de gestión logística portuaria.
- Ha desarrollado trabajos de asesoría en inversión formativa.


 Firma
 DNI: 43395640.

FICHA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL INSTRUMENTO

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluado como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentarios el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación	✓		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir.	✓		
3. Si el instrumento está organizado en forma lógica	✓		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido	✓		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	✓		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas	✓		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	✓		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes par medir el indicador.	✓		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	✓		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable	✓		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.

[Handwritten signature]
C. Rojas J



FICHA DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo : CÉSAR AUGUSTO ZAMALLOA DUEÑAS
 Profesión : ADMINISTRADOR PORTUARIO
 Grado académico : MAGISTER ADM. MARITIMA PORTUARIA.

Características que lo determinan como experto:

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.

YO, CESAR ZAMALLOA DUEÑAS, Mg. EN ADMINISTRACION MARITIMA Y PORTUARIA. CON 20 AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA GESTION DE PUERTOS Y BOQUENA..


 M. Firma Cesar Zamalloa Dueñas
 DNI: 43460261



FICHA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL INSTRUMENTO

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluado como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentarios el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación	✓		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir.	✓		
3. Si el instrumento está organizado en forma lógica	✓		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido	✓		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	✓		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas	✓		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	✓		
8. (*) Si considera que los ítems son suficientes par medir el indicador.	✓		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	✓		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable	✓		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos

Prueba piloto y Fiabilidad del Instrumento X: Gestión del Talento Humano

I.D	Preg.X1	Preg.X2	Preg.X3	Preg.X4	Preg.X5	Preg.X6	Preg.X7	Preg.X8	Preg.X9	Preg.X10	Preg.X11	Preg.X12	Preg.X13	Preg.X14	Preg.X15
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4
3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3
5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4
6	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5
7	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4
8	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
9	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4
10	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg.X1	55,60	77,600	,813	,938
Preg.X2	55,30	77,567	,726	,939
Preg.X3	55,30	82,678	,417	,945
Preg.X4	55,20	73,511	,716	,939
Preg.X5	55,60	72,933	,826	,936
Preg.X6	55,40	76,933	,663	,940
Preg.X7	55,50	70,278	,830	,936
Preg.X8	56,10	79,878	,455	,944
Preg.X9	55,40	70,044	,803	,937
Preg.X10	55,70	72,011	,846	,935
Preg.X11	55,70	72,678	,800	,936
Preg.X12	56,00	72,889	,737	,938
Preg.X13	55,40	74,044	,746	,938
Preg.X14	55,20	79,956	,468	,944
Preg.X15	55,60	76,044	,736	,938

Prueba piloto y Fiabilidad del Instrumento Y: Rotación de Personal

I.D	Preg.Y1	Preg.Y2	Preg.Y3	Preg.Y4	Preg.Y5	Preg.Y6	Preg.Y7	Preg.Y8	Preg.Y9	Preg.Y10	Preg.Y11	Preg.Y12	Preg.Y13	Preg.Y14	Preg.Y15
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2
4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2
5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4
6	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3
7	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3
10	3	4	3	3	5	5	3	5	5	4	2	5	3	2	4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg. Y1	43,90	70,989	,213	,939
Preg. Y2	43,90	63,878	,884	,928
Preg. Y3	44,30	60,011	,904	,924
Preg. Y4	44,00	68,444	,302	,940
Preg. Y5	43,40	66,711	,440	,937
Preg. Y6	43,40	60,711	,822	,927
Preg. Y7	44,10	60,322	,819	,927
Preg. Y8	43,60	58,711	,850	,926
Preg. Y9	43,30	61,789	,639	,933
Preg. Y10	43,70	56,678	,904	,924
Preg. Y11	44,10	67,878	,430	,936
Preg. Y12	43,50	62,500	,670	,931
Preg. Y13	44,20	64,178	,754	,930
Preg. Y14	44,50	62,500	,670	,931
Preg. Y15	44,10	62,767	,762	,929

Anexo 5. Base de datos recolectada

Base de datos variable X: Gestión del Talento Humano

I.D	X 1	X 2	X 3	X 4	Puntaje X1	Estrategias de organización de puestos de trabajo	X 5	X 6	X 7	X 8	Puntaje X2	Estrategias de desarrollo laboral	X 9	X 10	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	Puntaje X3	Estrategias de retención	Puntaje X	Gestión del Talento Humano
1	4	5	5	4	18	3	4	5	4	4	17	3	5	5	5	4	5	5	5	34	3	69	3
2	5	5	5	5	20	3	5	5	1	5	16	3	5	5	5	5	5	5	5	35	3	71	3
3	5	5	5	5	20	3	4	5	5	4	18	3	5	4	5	5	5	5	5	34	3	72	3
4	5	5	4	5	19	3	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	5	5	5	35	3	74	3
5	3	3	3	3	12	2	4	4	4	3	15	2	4	3	2	3	4	4	3	23	2	50	2
6	5	4	4	4	17	3	5	4	5	2	16	3	4	4	5	3	5	4	3	28	3	61	3
7	4	5	5	5	19	3	5	4	5	3	17	3	5	5	4	3	5	5	4	31	3	67	3
8	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	5	5	5	35	3	75	3
9	4	3	4	3	14	2	4	5	3	3	15	2	3	2	2	2	3	3	3	18	2	47	2
10	3	4	4	5	16	3	5	4	3	2	14	2	3	3	3	2	3	2	4	20	2	50	2
11	4	3	4	4	15	2	3	4	2	3	12	2	4	3	4	3	3	3	3	23	2	50	2
12	3	4	4	3	14	2	3	3	3	3	12	2	2	3	2	2	3	4	3	19	2	45	2
13	5	5	5	3	18	3	5	5	5	5	20	3	4	4	5	5	5	5	5	33	3	71	3
14	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	5	5	4	34	3	74	3
15	4	4	3	4	15	2	4	2	3	2	11	2	5	5	4	5	4	4	4	31	3	57	3
16	4	4	4	5	17	3	4	4	5	4	17	3	5	4	4	3	3	4	4	27	3	61	3
17	4	4	4	5	17	3	3	4	4	3	14	2	3	3	3	4	4	5	5	27	3	58	3
18	4	4	4	3	15	2	4	5	4	4	17	3	4	3	4	3	4	5	4	27	3	59	3
19	3	4	4	3	14	2	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	4	4	3	23	2	49	2
20	4	4	5	5	18	3	5	5	5	4	19	3	4	4	3	4	4	4	4	27	3	64	3
21	5	4	3	3	15	2	2	3	3	3	11	2	3	3	4	4	5	4	3	26	2	52	2
22	4	3	4	3	14	2	4	3	4	3	14	2	3	3	3	3	3	3	3	21	2	49	2
23	4	4	3	4	15	2	4	4	3	3	14	2	3	3	3	3	4	3	4	23	2	52	2
24	3	4	4	3	14	2	4	4	3	3	14	2	3	3	3	4	3	4	3	23	2	51	2
25	4	4	4	5	17	3	5	5	4	3	17	3	5	4	4	4	5	4	4	30	3	64	3
26	4	4	4	5	17	3	4	5	5	3	17	3	5	4	4	4	5	4	5	31	3	65	3
27	2	3	4	3	12	2	3	2	3	3	11	2	2	2	3	3	4	2	3	19	2	42	2
28	4	5	5	5	19	3	4	4	5	3	16	3	5	5	5	5	5	4	4	33	3	68	3
29	4	4	4	3	15	2	4	2	5	2	13	2	4	4	2	3	4	2	3	22	2	50	2
30	4	4	4	3	15	2	3	3	3	2	11	2	4	3	2	1	4	3	4	21	2	47	2

Base de datos variable Y: Rotación de Personal

I.D	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Puntaje Y1	Factores internos	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Puntaje Y2	Factores Externos	Puntaje Y	Rotación de Personal
1	3	3	4	4	4	4	3	3	28	2	4	4	5	4	4	2	3	26	2	54	2
2	1	4	1	1	1	2	1	1	12	1	2	1	1	2	1	3	3	13	1	25	1
3	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3	5	4	3	4	3	3	5	27	3	57	3
4	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2	3	3	3	3	3	3	3	21	2	44	2
5	5	4	4	3	3	4	3	3	29	2	5	3	3	2	3	2	3	21	2	50	2
6	2	2	3	1	2	2	2	2	16	1	3	3	2	3	3	1	3	18	2	34	1
7	3	2	1	3	3	2	1	2	17	1	2	1	2	2	1	1	2	11	1	28	1
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	4	4	4	4	4	28	3	60	3
9	2	2	2	2	2	3	3	4	20	2	3	3	2	3	2	2	2	17	2	37	2
10	3	4	3	3	4	4	2	5	28	2	5	4	4	2	2	2	2	21	2	49	2
11	3	3	2	2	3	3	2	3	21	2	3	3	3	4	3	2	2	20	2	41	2
12	3	3	3	3	4	4	3	3	26	2	4	4	3	3	3	2	2	21	2	47	2
13	3	3	3	3	3	3	2	2	22	2	4	3	2	3	3	3	3	21	2	43	2
14	1	3	2	1	3	2	2	2	16	1	2	1	2	2	1	2	3	13	1	29	1
15	4	3	3	3	3	3	3	4	26	2	4	3	3	3	3	2	3	21	2	47	2
16	3	2	2	1	2	2	3	3	18	1	3	3	3	2	1	2	2	16	1	34	1
17	4	3	3	3	4	4	3	4	28	2	5	4	3	4	3	3	3	25	2	53	2
18	3	3	3	4	4	3	3	3	26	2	4	3	3	3	3	3	3	22	2	48	2
19	3	3	3	3	4	4	4	3	27	2	4	3	3	3	3	3	3	22	2	49	2
20	2	2	3	2	2	2	2	3	18	1	2	2	2	2	2	3	2	15	1	33	1
21	3	3	3	4	3	4	3	3	26	2	5	4	2	2	3	4	4	24	2	50	2
22	3	3	4	4	4	3	3	3	27	2	3	4	2	3	3	3	3	21	2	48	2
23	3	3	3	3	3	4	4	3	26	2	4	3	3	3	3	2	2	20	2	46	2
24	3	2	4	3	4	4	3	3	26	2	5	4	2	3	3	3	3	23	2	49	2
25	3	3	3	2	3	4	3	3	24	2	4	3	3	4	3	2	3	22	2	46	2
26	1	2	2	1	2	3	2	2	15	1	2	1	2	2	2	1	2	12	1	27	1
27	3	3	3	3	3	3	2	4	24	2	5	3	2	4	3	4	4	25	2	49	2
28	2	2	3	2	2	2	2	2	17	1	3	3	2	2	3	2	2	17	2	34	1
29	4	3	2	4	4	4	3	3	27	2	4	3	3	3	3	3	4	23	2	50	2
30	4	3	3	3	4	3	3	4	27	2	4	3	2	4	3	3	4	23	2	50	2

Anexo 6. Registro de Agentes de Carga Internacional en el Callao

REGISTRO DE AGENTES DE CARGA INTERNACIONAL AUTORIZADOS						
N°	RAZÓN SOCIAL	R.U.C.	DIRECCIÓN (Oficina Administrativa)	ESTADO PÓLIZA	N° DE TRABAJADORES 2021-03	N° DE TRABAJADORES DEL AREA OPERATIVA
1	EXPRESS FREIGHT INTERNATIONAL S.A.	20383127581	Calle Atilio Batifora N° 152-156, urb. Mi Refugio - Bellavista- Callao	Vigente	19	2
2	SOUTH EXPRESS CARGO PERU S.A.C.	20544466080	Av. Elmer Faucett N° 2823, ofcina 503, urb. La Grimanesa - Callao-Callao	Vigente	19	2
3	JAL CARGO S.A.C.	20493099966	Calle Gamma N° 150, oficina 204, urb. Parque Internacional de Industria y Comercio - Callao-Callao	Vigente	7	2
4	NEW WORLD FORWARDING & LOGISTICS S.A.C.	20508185601	Av. Elmer Faucett S/N, Centro Aéreo Comercial, oficina 212, módulo A, sector B, etapa I - Callao-Callao	Vigente	9	2
5	ELYON LOGISTICS S.A.C.	20602051979	Calle Los Tucanes N° 125, oficina 305, urb. San José - Bellavista-Callao	Vigente	5	2
6	ITAW CARGO S.A.C.	20546388680	Urb. Centenario, mz. D, lt. 9, int. 101 - Callao-Callao	Vigente	17	2
7	NEW FORWARDING S.A.C.	20477941291	Av. Oscar R. Benavides N° 4525, oficina 02, urb. Colonial - Callao-Callao	Vigente	8	2
8	INTER LOGISTICS S.A.C.	20603851952	Jr. Las Gaviotas N° 231, int. 201-202, urb. San José - Bellavista- Callao	Vigente	10	2
9	PLANET CARGO PERU S.A.C.	20521452448	Av. Elmer Faucett, cuadra 33, oficina 306-E (Centro Aéreo Comercial Modulo E1) - Callao-Callao	No Vigente		
10	SPEED GLOBAL LOGISTICS S.A.C.	20517007677	Av. Elmer Faucett S/N, Centro Aéreo Comercial, módulo B, oficina 414 - Callao-Callao	No Vigente		
11	DPPERU S.A.C.	20478092408	Calle Los Heliotropos N° 274, int. 3A, urb. Vipol - Callao-Callao	Vigente	1	1
12	ORVEX LOGISTICS S.A.C.	20600081781	Calle Las Acacias N° 182, int. 501, urb. Vipol Bocanegra - Callao-Callao	Vigente	5	2
13	SERVICIO LOGISTICO PERU CARGO S.A.C.	20548447276	Av. Víctor Raúl Haya de la Torre N° 481, int. 301, urb. APV SRVDS Muni San Miguel - La Perla-Callao	Vigente	3	2
14	GRUPO CRISAL S.A.C.	20552974957	Urb. Pedro Ruiz Gallo, block N, lt. 1, piso 2 - Callao-Callao	Vigente	2	2
15	ATLANTIC OVERSEAS EXPRESS PERU S.A.C.	20601432332	Av. Oscar R. Benavides N° 4254, oficina 301, urb. El Águila - Bellavista-Callao	Vigente	17	2
16	BRANKO PERU S.A.C.	20543561704	Jr. Julio C . Tello N° 399, urb. San José, piso 3 - Bellavista- Callao	No Vigente		
17	TEAM WELL LOGISTICS PERU S.A.C.	20602653308	Calle Alberto Sabogal N° 148, urb. Stella Maris - Bellavista- Callao	Vigente	4	2
18	WORLD COMPANY FREIGHT S.A.C.	20504429262	Jr. Manuel Raygada N° 1038 - Callao-Callao	Vigente	3	2
19	LINDER CARGO LOGISTIC S.A.C.	20511536007	Av. Elmer Faucett N° 2017, urb. Jardines Virú - Callao-Callao	Vigente	4	2
20	GRUPO ADUAN OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	20536433377	Av. Venezuela N° 2215, dpto. 401 - Bellavista-Callao	Vigente	15	2
21	EMA INTERNATIONAL LOGISTICS S.A.C.	20601696372	Av. El Olivar N° 338, oficina 203, urb. El Cóndor - Callao-Callao	Vigente	7	2
22	L & R NEGOCIOS INTERNACIONALES S.A.C.	20505640536	Calle Epsilon N° 179, urb. Parque Internacional de Industria y Comercio - Callao-Callao	Vigente	17	2
23	CORPORACION CAVELTY LOGISTICS S.A.C.	20603694270	Av. Elmer Faucett con Tomas Valle S/N, int. 201, modulo E - Callao-Callao	Vigente	1	1
24	VIEW LOGISTICS CARGO S.A.C.	20602837719	Av. Elmer Faucett N° 1705, oficina 201 - Bellavista-Callao	Vigente	2	2
25	ARCA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	20603046448	Calle Los Ficus N° 302, int. 2b, urb. Jardines Virú - Bellavista- Callao	Vigente	4	2
26	OPERADOR LOGISTICO RAYMA S.A.C.	20542750139	Calle Enrique Gínocchio N° 160, urb. Mi Refugio - Bellavista- Callao	Vigente	10	2

REGISTRO DE AGENTES DE CARGA INTERNACIONAL AUTORIZADOS						
N°	RAZÓN SOCIAL	R.U.C.	DIRECCIÓN (Oficina Administrativa)	ESTADO PÓLIZA	N° DE TRABAJADORES 2021-03	N° DE TRABAJADORES DEL AREA OPERATIVA
27	STAR CARGO DEL PERU S.A.C.	20555978716	Av. Elmer Faucett con Tomás Valle, oficina 303, Centro Aéreo Comercial - Callao-Callao	Vigente	5	2
28	ANICAM CARGO PERU S.A.C	20544648609	Av. El Olivar N° 271, mz. 24, lt. 03, Urb. Previ-Bocanegra - Callao-Callao	Vigente	5	2
29	AIR SEA WORLDWIDE LOGISTICS PERU S.A.C.	20600036166	Jr. Amancaes N° 352, oficina 401, piso 4 -Bellavista-Callao	Vigente	2	2
30	AMLOG PERU S.A C	20565535766	Calle Carlos de la Condamine N° 442, urb. San José Bellavista - Callao-Callao	No Vigente		
31	WCT & LOGISTIC S.A.C.	20603963670	Av. Oscar Benavides N° 4595 int. 4, oficina 402 Urb. La Colonial - Callao-Callao	Vigente	4	2
32	KALEB IMPO & EXPO LOGISTICS S.A.C.	20563484684	Jr. Arequipa Norte N° 749 - Callao-Callao	Vigente	2	2
33	AG INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDER	20600957083	Av. Elmer Faucett N° 1741, urb. Jardines de Virú - Bellavista- Callao	Vigente	19	2
34	MEGATRANS LOGISTICS PERU S.A.C.	20601366534	Av. Elmer Faucett Cdra 30 s/n Esq. Av. Tomas Valle, Centro Aereo Comercial, oficina 302-B, módulo B, Sector B, etapa II - Callao-Callao	Vigente	3	2
35	OCEAN FREIGHT CORPORATION S.A.C.	20509203301	Jirón Ucayali N° 430 B, Urb. Chucuito - Callao-Callao	Vigente	4	2
36	CESMAR OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	20546478085	Calle París N° 229, urb. Residencial Callao - San Miguel	No Vigente		
37	MACROLOGISTICS CARGO S.A.C.	20557052918	Av. Elmer Faucett cuadra 30 S/N, int. 315, sector B, etapa II - Callao-Callao	Vigente	7	2
38	AHC LOGISTIC PERU S.A.C.	20553548986	Calle Las Acacias N° 110, dpto. 101, urb. Juan Ingunza Valdivia - Callao-Callao	No Vigente		
39	VERTRAUEN - CARGO S.A.C.	20554098976	Av. Autopista Canta Callao, mz L, lt. 08, urb. Pro Lima - Los Olivos	Vigente	4	2
40	ARS LOGISTICS EIRL	20602495133	Jr. Colon N° 836 - Callao-Callao	Vigente	2	2
41	COMEX LOGISTICS S.A.C.	20521637499	Calle Ricardo Palma N° 212, oficina 201, A.H. Aeropuerto - Callao-Callao	Vigente	6	2
42	HT GLOBAL LOGISTICS E.I.R.L.	20600125312	Calle Los Rosales N° 106, oficina 101, urb. Jardines de Viru - Bellavista-Callao	Vigente	6	2
43	CROSSTAINER CARGO S.A.C.	20601746680	Av. San Juan Masias, dpto. 201, mz. B-1, lt. 45, urb. San Juan Masias - Callao-Callao	Vigente	5	2
44	EVEREST CARGO S.A.C.	20524533643	Av. Tomás Valle N° 3246, mz. A2, lt. 66, urb. INRESA - Callao- Callao	Vigente	3	2
45	AGENCIA DE CARGA POGGI INTERNATIONAL S.A.C.	20504015883	Av.Sáenz Peña N° 284, oficina 505 - Callao-Callao	Vigente	7	2
46	TAYLOR SERVICE E.I.R.L.	20398871856	Calle Los Tucanes N° 125, int. 402, urbanización San José - Callao-Callao	No Vigente		
47	PRADIVO WORLD TRADING S.A.C.	20602733808	Calle Los Eucaliptos, mz. B, lt. 30, dpto. 301, urb. Las Fresas - Callao-Callao	Vigente	4	2
48	M & W SOLUTIONS GLOBAL LOGISTIC S.A.C.	20600520688	Av. Canada, mza. O-1, lte. 30, urb. San Juan Masias - Callao- Callao	Vigente	2	2
49	CORBAN TRANS LOGISTIC S.A.C.	20548913188	Av. Elmer Faucett S/N, Centro Aéreo Comercial Modulo A, sector B, etapa II, piso 3, oficina 305-312 - Callao-Callao	Vigente	9	2
50	SN FREIGHT SHIPPING S.A.C.	20601525781	Av. Oscar Benavides N° 4595, oficina 201 - Callao-Callao	Vigente	6	2
51	ALISPED PERU S.A.C.	20514936219	Av. Elmer Faucett S/N, int. 113-B, Centro Aéreo Comercial, sector B, etapa II - Callao-Callao	Vigente	3	2
52	AVVSEGUR S.A.C.	20517361098	Asociación 7 de Agosto, mz., G, lt. 19 - Callao-Callao	No Vigente		
53	HBC INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS	20538424961	Av. Venezuela N° 2147, dpto. 04, piso 3, urb. Jardines Virú - Bellavista-Callao	No Vigente		
54	G&C INTERNTIONAL CARGO SAC	20549855254	Centro Aereo Comercial, modulo B, sector B, Av-Elmer Faucett esquina Av. Tomas Valle, dpt. B, oficina N° 209 - Callao-Callao	No Vigente		
55	JEM CARGO LOGISTIC E.I.R.L	20601546761	Calle Jose Amich N° 174, urb. La Colonial - Callao-Callao	Vigente	6	2
56	INTERNATIONAL FREIGHT OPERATOR S.A.C.	20551552838	Av. Elmer Faucett, cuadra 30, modulo A, oficina 308, Centro Aéreo Comercial - Callao-Callao	Vigente	3	2
TOTAL					306	90

Anexo 7. Guía práctica

Gestión de Talento Humano y Rotación de Personal



Agencias de Carga Internacional

Contenido:

- 01 TALENTO HUMANO**
Definición, Competencias y Aspectos Básicos.
- 02 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**
Definición, Políticas de Gestión del Talento Humano, Estrategias.
- 03 ROTACIÓN DE PERSONAL**
Definición, Costos de Rotación, Indicadores, Factores de la Rotación.
- 04 RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL**
Estudios previos, Evidencias estadísticas.



Autores:
Cornejo Puentes Mishel Camila
Moran Ore Katherine Abigail
Lima – Perú. Setiembre, 2021.

1





Estrategias de Gestión del Talento Humano

- ❑ Diseño de puestos de trabajo.
- ❑ Asignación de actividades laborales.
- ❑ Desarrollo y aprovechamiento de capacidades.
- ❑ Supervisión y evaluación de las actividades asignadas.

Organización de Puestos de Trabajos

Una organización puede definirse como una organización social dirigida y construida deliberadamente para alcanzar metas, es una organización social porque está formada por personas, es una organización dirigida porque está diseñada para lograr resultados, esta deliberadamente estructurada porque el trabajo es dividido y se atribuye el desempeño a todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009).

El desarrollo es una colección de experiencias que tienen como objetivo aumentar el conocimiento y la educación en puestos específicos en las organizaciones que les permitan crecer y desarrollarse, todo con el propósito del futuro, no solo en su situación actual (Chiavenato, 2009).

Desarrollo Laboral

- ❑ Herramientas de trabajo asignadas.
- ❑ Convenios de formación académica.
- ❑ Capacitaciones oportunas y necesarias.
- ❑ Desarrollo de actividades recreativas.

- ❑ Seguridad laboral.
- ❑ Remuneraciones.
- ❑ Prestaciones sociales.
- ❑ Incentivos.
- ❑ Bienestar laboral.
- ❑ Ambiente de trabajo.
- ❑ Comunicación organizacional.

Retención del Talento Humano

Es un proceso de atracción y desarrollo de diversas acciones sobre el capital humano. No existe una única solución, estas acciones van a depender en función de las características y costumbres de cada organización. Pero la idea está en combinar los deseos personales de cada profesional con los objetivos estratégicos de la empresa (Costa, 2008).

5

Rotación de Personal

Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para reemplazarlos. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su entorno; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el entorno se define por el volumen de personas que entran y salen de la organización (Chiavenato, 2009).

Costos de la Rotación

COSTOS PRIMARIOS

Son los costos de despido y reemplazo de empleados. Incluyen los costos de reclutamiento y selección de nuevos candidatos, registros de personal y documentación; los costos de integración, que se relacionan con el tiempo de formación y adaptación al nuevo entorno laboral y, finalmente, los costos de cese, que involucran todo el tema laboral y cargas sociales.

COSTOS SECUNDARIOS

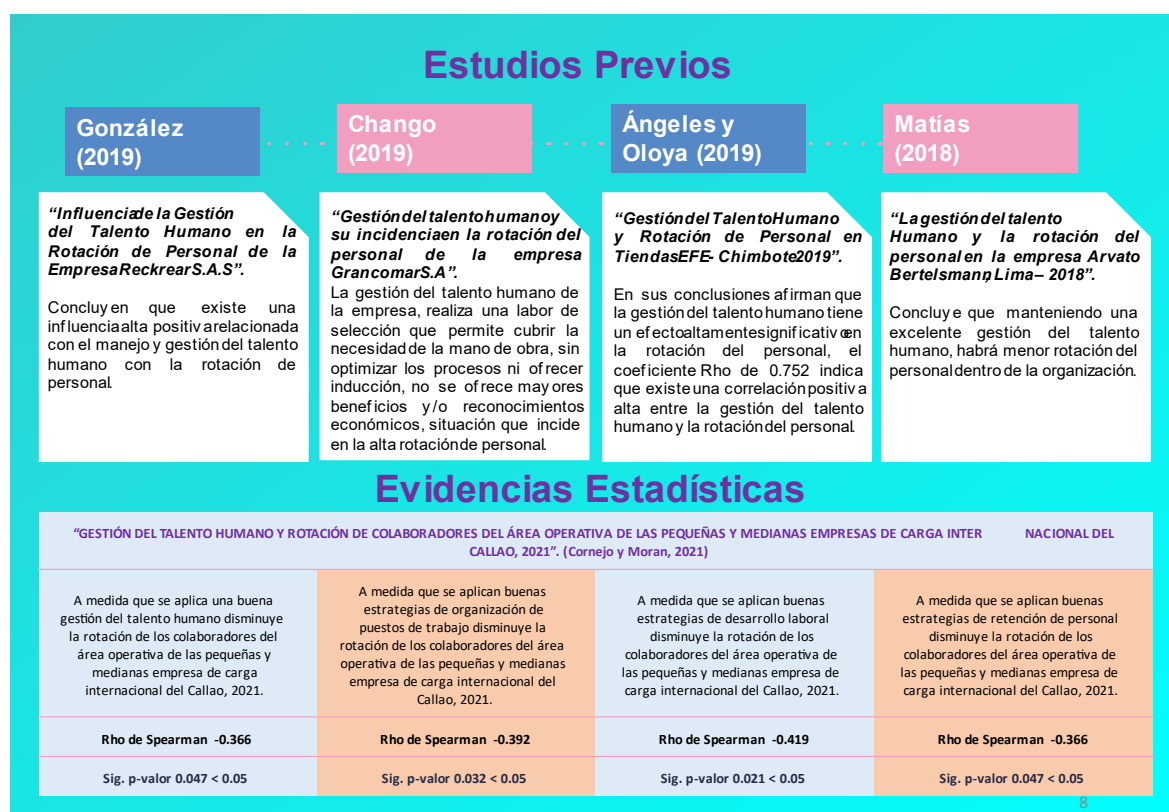
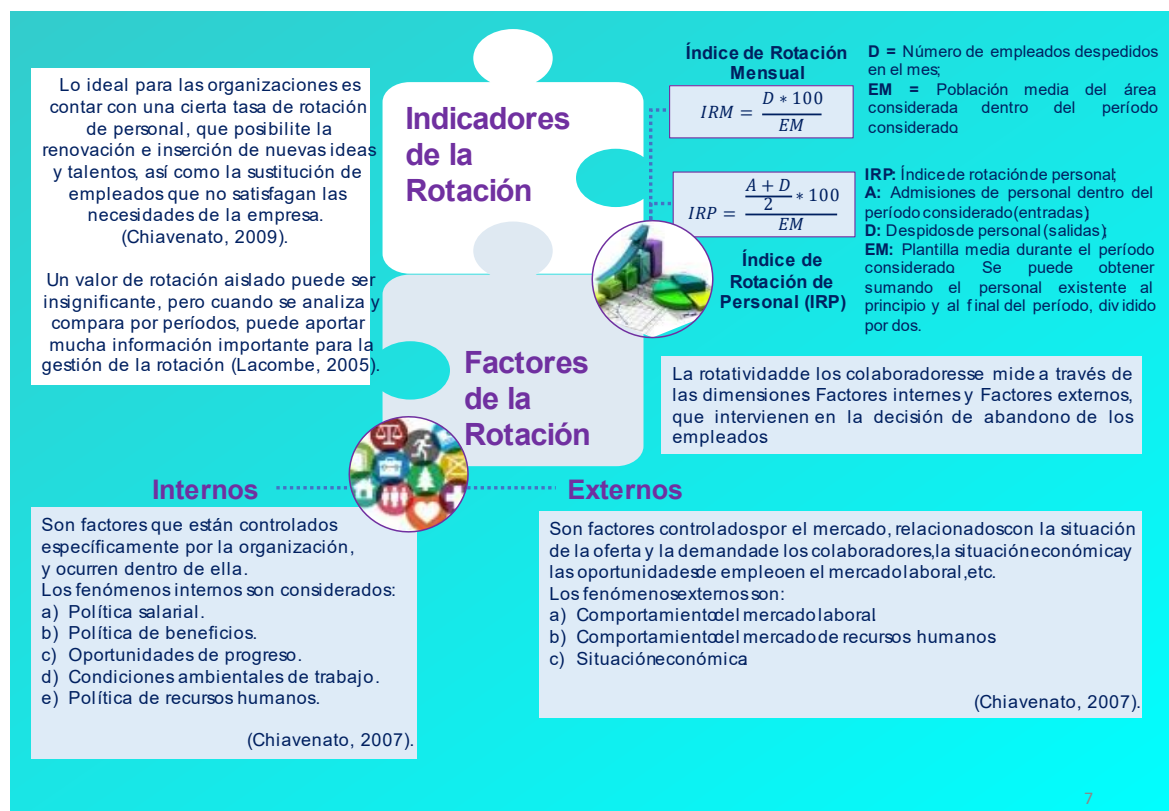
Están relacionados con la parte intangible del proceso, como la calidad, que es un factor difícil de evaluar. Estos costos involucran los reflejos de producción, ya que el nuevo empleado necesita tiempo para adaptarse, y en este período, su desempeño no será considerado totalmente satisfactorio para la empresa.

COSTOS TERCIARIOS

Son aquellos relacionados con los efectos colaterales medianos de la rotación, que son costos de inversión extra y pérdidas en el negocio, provocadas por la pérdida de calidad al contratar empleados sin experiencia.

(Chiavenato, 2009)

6



Anexo 8. Propuesta de rubrica de evaluación de desempeño laboral

RUBRICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

I. Datos del Evaluado:

Apellidos y Nombres		DNI	
Denominación del cargo	Fecha de Ingreso	Tiempo de Servicio	
Ubicación Administrativa			
Período de Evaluación		Firma	
Desde:	Hasta:		

II. Datos del Evaluador:

Apellidos y Nombres	
Denominación del Cargo	Firma

III. Instrucciones:

- La evaluación debe ser llenada por el supervisor inmediato.
- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (x) en el recuadro correspondiente la alternativa que mejor refleje la actuación del trabajador.
- Su apreciación debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador.

IV. Criterios de Evaluación:

Criterio	Regular (1)	Bueno (2)	Muy Bueno (3)	Excelente (4)
Calidad del trabajo				
Realizar las tareas asignadas con exactitud, claridad y cuidado a fin de evitar errores y omisiones.				
Cantidad de trabajo				
Volumen de trabajo capaz de ser realizado por el trabajador en su jornada normal, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo.				
Cumplimiento de normas				
Cumplimiento de los reglamentos y procedimientos establecidos por la organización, tales como: asistencia y puntualidad, limpieza y orden del lugar de trabajo, apariencia e higiene personal, entre otras.				
Hábitos de seguridad				
Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la organización para proteger la integridad física y mental del trabajador.				
Interés por el trabajo				
Esmero y dedicación manifiesta en la ejecución de las tareas asignadas.				
Cooperación				
Capacidad para trabajar con otros y colaborar en forma armoniosa con sus compañeros y supervisores, sin descuidar el cumplimiento de sus deberes.				
Manejo de bienes y equipos				
Cuidado en el manejo y mantenimiento de los equipos, herramientas y maquinarias que le son asignadas al trabajador para la realización del trabajo.				
Atención al público				
Disposición para prestar servicio al personal interno y público en general en forma cortés, diligente y satisfactoria.				
Puntaje Total				

V. Rangos de Evaluación:

Puntaje obtenido	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	8 - 13	14 - 19	20 - 25	26 - 32
Calificación				

VI. Comentarios:

--

Anexo 9. Propuesta para certificado de reconocimiento y bonificaciones

De acuerdo a la evaluación de desempeño se propone considerar las siguientes acciones:

- Seleccionar al “Empleado del Mes”, mismo que corresponde al colaborador que obtenga el puntaje más alto en la evaluación de desempeño, esta debe ser superior a 29 puntos.
- Otorgar un “Certificado de Reconocimiento” (modelo adjunto) al colaborador seleccionado como “Empleado del Mes” y publicarlo de manera visible en el mural de la empresa.
- Otorgar una bonificación salarial a los colaboradores más destacados, el cálculo de este pago equivale a un porcentaje de su sueldo conforme la calificación de su evaluación:

Evaluación de Desempeño	Porcentaje de bonificación
Muy Bueno	7%
Excelente	10%

- Apoyar a los colaboradores con un nivel de desempeño Bueno y Regular, atendiendo sus necesidades y dificultades a través de un acompañamiento constante, orientando los esfuerzos a los criterios más débiles en su evaluación, reforzando sus habilidades mediante capacitaciones claves de utilidad en sus funciones, a fin de elevar su desempeño laboral.
- Incentivar a los colaboradores con niveles de desempeño Muy bueno y Excelente para que continúen ejerciendo sus labores con el nivel de profesionalismo demostrado.

Por su parte es conveniente además considerar las siguientes acciones para mantener al personal motivado:

- Entregar incentivos a los colaboradores, tales como entradas al cine, cupones de comidas gratis en restaurantes para motivarlos y comprometerlos con los valores y metas de la empresa.
- Hacer entrega de “Certificados por Antigüedad”, considerando al personal a partir de 5 años de trayectoria profesional en la empresa.



LOGO Y NOMBRE DE LA EMPRESA DE CARGA INTERNACIONAL

COLABORADOR DEL MES

Otorgado a

Nombre y apellidos

por su desempeño destacado durante el mes de _____ de _____

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR DE DEPARTAMENTO



LOGO Y NOMBRE DE LA EMPRESA

Certificado de reconocimiento

Este certificado se otorga a

APELLIDOS Y NOMBRES

por su servicio destacado, esfuerzo incansable y apoyo constante a la empresa
y sus proyectos durante los últimos cinco años.



FECHA Y LUGAR

DIRECTOR GENERAL

DIRECTORA DE DEPARTAMENTO

Anexo 10. Listado de instituciones de capacitación profesional

Instituciones de Capacaciones y Desarrollo Profesional

Institución	Tipo de Entidad	Enlace
Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo - Capacitación Laboral	Publico	https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-form-cap-lab/capacitacion-laboral/
FORMATE.PE	Publico	https://www.formate.pe/cursos-talleres-charlas-capacitaciones-instituciones-estado-peruano.php
ICADE - Instituto de Capacitación y Desarrollo	Privado	http://www.icade.com.pe/
ENCAP - Escuela Nacional de Capacitación y Actualización Profesional	Privado	https://encap.edu.pe/cursos/
INICC - Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Continua	Privada	https://www.inicc-peru.edu.pe/
R&C Consulting Escuela de Gobierno y Gestión Pública	Privada	https://rc-consulting.org/blog/2016/07/capacitacion-en-el-sector-publico/
PROAVANCE - Capacitación y Consultoría Empresarial	Privada	https://www.proavance.pe/
ICEL - Centro de Desarrollo Profesional	Privada	https://www.icel.pe/
Esan Business - Programas Académicos	Privado	https://www.esan.edu.pe/programas-academicos/#ciudades